

Bachelorarbeit 2011

Studiengang Betriebsökonomie

Personalerhaltung und Leistungsstimulation im Martinsheim Visp



Studentin : Nathalie Burri
Kleegärtenstrasse 22 A
3930 Visp
nathalie.burri@students.hevs.ch

Dozent : Richard Meyer

eingereicht am : 20. Juli 2011

Vorwort

Für den Abschluss des Studiengangs Betriebsökonomie an der Fachhochschule Wallis ist es obligatorisch, eine selbstständige schriftliche Arbeit in Form einer Bachelorarbeit zu verfassen. Das Thema konnte entweder von ausgewählten Unternehmen oder von den Studierenden selbst bestimmt werden. Nachdem ich mich dazu entschlossen hatte, einen Bereich des Human Capital Managements zu behandeln, meldete ich mich beim Alters- und Pflegeheim Martinsheim Visp und schlug der Heimleitung das Thema Personalerhaltung und Leistungsstimulation vor.

Ich bedanke mich bei allen Personen, die mich bei der Erstellung meiner Bachelorarbeit unterstützt haben und möchte es nicht unterlassen, einige davon namentlich zu erwähnen:

- Ein besonderer Dank gilt Herrn Richard Meyer, meinem betreuenden Dozenten, der mich während den vergangenen Wochen so tatkräftig unterstützt hat und auf den ich mich jederzeit und in jeder Hinsicht verlassen konnte. Er hat sich stets die Zeit genommen, mir mit Rat und Tat zur Seite zu stehen und hat meine Bachelorarbeit mit viel Engagement und Interesse betreut.
- Ein herzliches Dankeschön richte ich an Herrn Markus Schwery, den Personalchef des Martinsheims Visp, der mir die Möglichkeit gegeben hat, meine Bachelorarbeit am Beispiel des Alters- und Pflegeheims zu verfassen. Er nahm sich stets die Zeit, meine Fragen zu beantworten und hat mir alle benötigten Unterlagen und Informationen zur Verfügung gestellt.
- Ebenso möchte ich Herrn Markus Lehner, dem Heimleiter des Martinsheims Visp, meinen Dank aussprechen. Auch er hat sich um die Beantwortung meiner Fragen gekümmert und mir die erforderlichen Informationen weitergeleitet.
- Ein grosser Dank gebührt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Martinsheims Visp, die sich während ihrer Arbeit die Zeit genommen haben, an der Mitarbeiterbefragung mitzuwirken und die durch ihre Unterstützung zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.
- Ausserdem danke ich allen Stationsleiterinnen und Stationsleitern des Martinsheims Visp, die mir bei der Planung und Organisation der Durchführung der Mitarbeiterbefragung geholfen haben.

Hinweise

- Um die Lesbarkeit der vorliegenden Bachelorarbeit zu erleichtern, werden wo immer möglich geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Wo dies nicht möglich ist, wird die männliche Form gewählt. Ausnahmsweise werden jedoch die Berufsbezeichnungen in der Pflege in weiblicher Form ausgedrückt.
- Wenn in der vorliegenden Bachelorarbeit von Mitarbeitern oder anderen Bezeichnungen für das Personal die Rede ist, sind immer die Mitarbeiter im Bereich Pflege gemeint.
- Das Alters- und Pflegeheim Martinsheim Visp wird in der vorliegenden Bachelorarbeit der Einfachheit halber mit „Martinsheim“ bezeichnet.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Einordnung im Personalmanagement	7
Abbildung 2-2: Bedürfnispyramide nach Maslow	10
Abbildung 2-3: Führungsstil	15
Abbildung 2-4: Beispiele für betriebliche Sozialeinrichtungen	18
Abbildung 3-1: Organigramm Martinsheim Visp	22
Abbildung 3-2: SWOT-Analyse des Martinsheims Visp	35
Abbildung 4-1: Anzahl Kinder der Befragten	39
Abbildung 4-2: Ausbildung der Befragten	40
Abbildung 4-3: Abteilung der Befragten	42
Abbildung 4-4: Lohnzufriedenheit der Befragten	45
Abbildung 4-5: Identifikation der Befragten mit dem Martinsheim	52
Abbildung 4-6: Zufriedenheit der Befragten mit den Arbeitsräumlichkeiten	53
Abbildung 4-7: Umfrage zur Einrichtung einer betriebsinternen Kindertagesstätte	56
Abbildung 4-8: Ich würde leicht eine andere Stelle finden	59
Abbildung 4-9: Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen	61
Abbildung 4-10: Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung	64
Abbildung 4-11: Wichtigkeit bestimmter Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit	66
Abbildung 4-12: Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamausflügen nach Abteilung	72
Abbildung 4-13: Identifikation mit dem Martinsheim nach Anzahl Kinder	79
Abbildung 4-14: „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“ nach Abteilung	86
Abbildung 4-15: Information über Weiterbildungsmöglichkeiten nach Alter	93
Abbildung 6-1: Vorgehensplan	107

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Fluktuationskosten.....	6
Tabelle 4-1: Befragungssteckbrief.....	37
Tabelle 4-2: Gliederung der Altersklassen	38
Tabelle 4-3: Anzahl Dienstjahre der Befragten	41
Tabelle 4-4: Arbeitspensum der Befragten.....	42
Tabelle 4-5: Bedeutung der Skalenwerte	43
Tabelle 4-6: Abgrenzung Signifikanz und Trend	67
Tabelle 5-1: Ideen der Mitarbeiter zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation.....	101

Abkürzungsverzeichnis

AKP	Allgemeine Krankenpflege
AVALEMS / VWAP	Association Valaisanne des Etablissements médico-sociaux / Vereinigung Walliser Alters- und Pflegeheime
bzw.	beziehungsweise
dipl.	diplomiert
FABE	Fachangestellte Betreuung
FAGE	Fachangestellte Gesundheit
FASRK	Fähigkeitsausweis Schweizerisches Rotes Kreuz
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
HES	Haute école spécialisée (Fachhochschule)
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale (Fachhochschule Westschweiz)
PDF	Portable Document Format
S.	Seite
SRK	Schweizerisches Rotes Kreuz
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
www	World Wide Web

Management Summary

Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich mit der Thematik „Personalerhaltung und Leistungsstimulation“ auseinander.

Die Personalerhaltung dient der langfristigen Sicherung der einem Unternehmen zur Verfügung stehenden personellen Kapazität. Durch gezielte Massnahmen sollen ungewollte Austrittsentscheide verhindert respektive die Fluktuation und die damit verbundenen Kosten tief gehalten werden. Die Aufgabe der Leistungsstimulation besteht in der Erhaltung und Erhöhung der Leistungsbereitschaft des Personals. Der Einsatz materieller und immaterieller Anreize und die Errichtung betrieblicher Sozialeinrichtungen erlauben die Förderung der Personalerhaltung und der Leistungsstimulation.¹

Das Alters- und Pflegeheim Martinsheim Visp hat sich dazu entschieden, seine Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation von einer externen Person analysieren und beurteilen zu lassen. Ebenso interessiert es die Heimleitung, wie eine entsprechende Bewertung aus Sicht der Arbeitnehmer aussieht. Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit bestand somit darin, dem Martinsheim die gewünschten Antworten zu liefern und daraufhin entsprechende Handlungsempfehlungen aufzuzeigen.

In diesem Zusammenhang wurde eine Umfrage durchgeführt, welche die Mitarbeiterzufriedenheit umfassend untersucht hat und bei welcher die Beschäftigten die Möglichkeit hatten, konkrete Verbesserungsvorschläge einzubringen. Des Weiteren wurden Motivations- beziehungsweise Bindungsfaktoren unter die Lupe genommen.

Die einzelnen Zufriedenheitsaspekte werden grundsätzlich sehr gut bewertet. Handlungsbedarf besteht dagegen bei den Arbeitsräumlichkeiten und der Mitarbeitergarderobe sowie bezüglich der unternehmensinternen Kommunikation und den Aufstiegsmöglichkeiten.

¹ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalerhaltung/personalerhaltung.htm> [Stand: 15.07.2011]

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
MANAGEMENT SUMMARY	VI
INHALTSVERZEICHNIS	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Zielformulierung	2
1.4 Aufbau	2
TEIL A: THEORETISCHER HINTERGRUND	4
2. Theoretische Grundlagen	5
2.1 Begriffe	5
2.1.1 Personalerhaltung.....	5
2.1.1.1 Bedeutsamkeit der Personalerhaltung.....	5
2.1.1.2 Einordnung im Personalmanagement	6
2.1.2 Leistungsstimulation	7
2.1.3 Motivation	8
2.1.3.1 Intrinsische Motivation	8
2.1.3.2 Extrinsische Motivation.....	8
2.1.3.3 Vergleich der beiden Motivationsarten.....	9
2.1.3.4 Motivationstheorie nach Maslow	9
2.2 Ziele der Personalerhaltung und Leistungsstimulation	12
2.3 Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation.....	12
2.3.1 Betriebliches Anreizsystem	12
2.3.1.1 Materielle Anreize	13
2.3.1.2 Immaterielle Anreize	14
2.3.2 Führungsstil	14
2.3.2.1 Autoritärer Führungsstil.....	15
2.3.2.2 Demokratischer Führungsstil.....	15
2.3.3 Das Mitarbeitergespräch	16

2.3.4 Betriebliches Vorschlagswesen	16
2.3.5 Betriebliche Sozialeinrichtungen	16
2.3.5.1 Motive für betriebliche Sozialeinrichtungen	17
2.3.5.2 Beispiele für betriebliche Sozialeinrichtungen	18
TEIL B: PRAXISBEZUG	19
3. Das Martinsheim Visp	20
3.1 Kurzportrait des Martinsheims Visp	20
3.1.1 Allgemeine Informationen	20
3.1.2 Trägerschaft	21
3.1.3 externe Organisationsstruktur	21
3.1.4 interne Organisationsstruktur	21
3.1.4.1 Bereich Pflege	22
3.1.4.2 Die einzelnen Teams	23
3.1.5 Pflege- und Betreuungsgrundsätze	23
3.1.6 Finanzierung	24
3.2 Beurteilung der bestehenden Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation.....	24
3.2.1 Arbeitszeitregelung.....	25
3.2.1.1 Arbeitsform	25
3.2.1.2 Koordination und Planung der Arbeitszeiten.....	26
3.2.1.3 Handhabung bei Fehlzeiten	26
3.2.2 Pausenregelung.....	26
3.2.3 Unternehmensinterne Kommunikation	27
3.2.3.1 Allgemeine Informationen	27
3.2.3.2 Todesmeldungen.....	28
3.2.4 Personalentwicklung	28
3.2.4.1 Ausbildung.....	28
3.2.4.2 Weiterbildung.....	29
3.2.4.3 Aufstieg und Karriereplanung.....	30
3.2.5 Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub	30
3.2.6 Das Mitarbeitergespräch	30
3.2.7 reservierte Parkplätze	31
3.2.8 Fazit bestehende Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation.....	31
3.3 Beurteilung der bestehenden betrieblichen Sozialeinrichtungen.....	32

3.3.1 Kantine	32
3.3.2 Werksküche	32
3.4 Beurteilung der Entlohnung	33
3.4.1 Monatslohn	33
3.4.2 13. Monatslohn.....	33
3.4.3 Erfolgsbeteiligung	34
3.5 SWOT-Analyse	34
4. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung.....	36
4.1 Methodisches Vorgehen	36
4.2 Deskriptive Statistik.....	37
4.2.1 Profil der Befragten.....	37
4.2.1.1 Geschlecht.....	38
4.2.1.2 Alter.....	38
4.2.1.3 Zivilstand	38
4.2.1.4 Wohnort	39
4.2.1.5 Muttersprache.....	39
4.2.1.6 Anzahl Kinder	39
4.2.1.7 Ausbildung.....	40
4.2.1.8 Anzahl Dienstjahre	41
4.2.1.9 Abteilung	41
4.2.1.10 Arbeitspensum	42
4.2.2 Auswertung der Zufriedenheiten.....	43
4.2.2.1 Arbeitszeit	43
4.2.2.2 Lohn	44
4.2.2.3 Klima im Team	45
4.2.2.4 Beurteilung des direkten Vorgesetzten	47
4.2.2.5 Zusammenarbeit mit den Bereichen.....	50
4.2.2.6 Rahmenbedingungen im Martinsheim	51
4.2.2.7 Infrastruktur der Abteilung.....	53
4.2.2.8 Infrastruktur des Martinsheims	55
4.2.2.9 Arbeitszufriedenheit	56
4.2.2.10 Stellenwechsel.....	58
4.2.2.11 Mitwirkung im Team	60
4.2.2.12 Organisation der Arbeitsabläufe	62

4.2.2.13 Weiterbildung	62
4.2.2.14 Aufstiegsmöglichkeiten	64
4.2.2.15 Gesundheit	65
4.2.2.16 Wichtigkeit	65
4.3 Analytische Statistik	67
4.3.1 Arbeitszeit	68
4.3.1.1 Zufriedenheit mit den Diensten der Abteilung	68
4.3.1.2 Wechseln von Diensten unter dem Team	68
4.3.1.3 Rücksicht auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste	69
4.3.2 Lohnzufriedenheit	69
4.3.3 Klima im Team	70
4.3.3.1 Verhältnis zum Team	70
4.3.3.2 Zusammenhalt und Unterstützung im Team	71
4.3.3.3 Teaminterner Informationsaustausch	71
4.3.3.4 Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamausflügen	72
4.3.3.5 Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamsitzungen	73
4.3.4 Beurteilung des direkten Vorgesetzten	73
4.3.4.1 Verhältnis zum direkten Vorgesetzten	73
4.3.4.2 Erhalt von Lob und Anerkennung	73
4.3.4.3 Informationsaustausch	74
4.3.4.4 Problem- und Konfliktlösung	74
4.3.4.5 Einbeziehung des Privatlebens	74
4.3.4.6 Förderung offenes Gesprächsklima	75
4.3.4.7 Kritikfähigkeit	75
4.3.5 Zusammenarbeit mit den Bereichen	76
4.3.5.1 Zusammenarbeit mit der Küche	76
4.3.5.2 Zusammenarbeit mit der Administration	76
4.3.5.3 Zusammenarbeit mit dem Technischen Dienst	77
4.3.5.4 Zusammenarbeit mit der Personalabteilung	78
4.3.6 Rahmenbedingungen im Martinsheim	79
4.3.6.1 Identifikation mit dem Martinsheim	79
4.3.6.2 Ruf des Martinsheims in der Region	80
4.3.6.3 Sicherheit am Arbeitsplatz	80
4.3.7 Infrastruktur der Abteilung	81

4.3.7.1 Arbeitsräumlichkeiten	81
4.3.7.2 Stationszimmer	81
4.3.7.3 Sanitäranlagen des Personals.....	82
4.3.7.4 Betten der Bewohner.....	82
4.3.8 Infrastruktur des Martinsheims	83
4.3.8.1 Essen in der Kantine	83
4.3.8.2 Mitarbeitergarderobe	83
4.3.8.3 Umgebung und Garten	84
4.3.9 Arbeitszufriedenheit.....	85
4.3.9.1 „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“	85
4.3.9.2 Aufgabenverteilung im Team	86
4.3.9.3 Personalmangel	87
4.3.9.4 Arbeit unter Zeitdruck	87
4.3.9.5 Fehlen von Informationen	87
4.3.9.6 Belastung durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern	88
4.3.10 Stellenwechsel	88
4.3.10.1 „Ich würde leicht eine andere Stelle finden“	88
4.3.10.2 Wechsel in eine andere Abteilung.....	88
4.3.10.3 Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim	89
4.3.10.4 Berufswechsel.....	89
4.3.11 Mitwirkung im Team.....	90
4.3.11.1 Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung	90
4.3.11.2 Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen	90
4.3.11.3 Entscheidungsfreiraum	91
4.3.11.4 Einbeziehung in Entscheidungen.....	91
4.3.12. Weiterbildung.....	92
4.3.12.1 Interesse an Weiterbildung	92
4.3.12.2 Information über Weiterbildungsmöglichkeiten	92
4.3.12.3 Zufriedenheit Weiterbildungsangebot	94
4.3.12.4 Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung	94
4.3.13 Gesundheit.....	95
4.3.13.1 Körperliche Beschwerden	95
4.3.13.2 Psychische Beschwerden.....	95
4.3.13.3 Arbeitsunfall.....	96

4.4 Zusammenfassung.....	96
5. Handlungsempfehlungen.....	97
5.1 Ideen der Mitarbeiter zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation	97
5.2 Empfehlungen aufgrund der gegenwärtigen Situation im Martinsheim	102
5.2.1 Sanierung des bestehenden Gebäudes.....	102
5.2.2 Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation	102
5.2.3 Errichtung betrieblicher Sozialeinrichtungen	103
5.2.3.1 Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesstätte	103
5.2.3.2 Einrichtung einer Betriebsbücherei.....	104
5.2.4 Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens	104
5.2.5 Ausarbeitung eines Karrieremodells.....	105
6. Vorgehensplan für den weiteren Ablauf	106
7. SCHLUSSWORT.....	XIII
8. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....	XIV
9. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	XVI
10. ANHANG	A-1

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Erfolg eines Unternehmens hängt massgeblich von der Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter ab. Durch gezielte Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation sollen die Beschäftigten einerseits an das Unternehmen gebunden und andererseits zu einer erhöhten Leistung angeregt werden. Damit ein Unternehmen die ihm zur Verfügung stehende personelle Kapazität langfristig in ihrer Leistung sichern kann, muss es gewisse Anreize schaffen.² Als Anreize können jene Faktoren angesehen werden, die zum Wohlbefinden des Mitarbeiters beitragen und ihn somit dazu veranlassen, in der Unternehmung zu bleiben. Dazu zählen beispielsweise das Betriebsklima, das Verhältnis zum Vorgesetzten oder die bestehenden betrieblichen Sozialeinrichtungen.

Das Martinsheim ist ein Alters- und Pflegeheim in Visp. Die Unternehmung hat ein grosses Interesse daran, ihre Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation sowie ihre betrieblichen Sozialeinrichtungen von einer externen Person analysieren und beurteilen zu lassen. Dabei sollen die Meinungen der Beschäftigten nicht unberücksichtigt bleiben. Am Schluss sollen dem Martinsheim Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden.

Aufgrund der Tatsache, dass die Fluktuation beim Pflegepersonal deutlicher zu spüren ist als bei den Mitarbeitern anderer Bereiche, richtet sich die Aufmerksamkeit der vorliegenden Bachelorarbeit auf die Beschäftigten des Bereichs Pflege.

1.2 Problemstellung

Der Personalbedarf im Gesundheitswesen könnte bis zum Jahr 2020 um 13 bis 25 Prozent zunehmen. Dies prognostizierte die im Jahr 2009 herausgegebene Studie des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums über die Thematik „Gesundheitspersonal in der Schweiz – Bestandesaufnahme und Perspektiven bis 2020“. Im Vergleich zu den Spitälern und der Spitex nimmt der Personalbedarf in den Alters- und Pflegeheimen am in-

² <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalerhaltung/personalerhaltung.htm> [Stand: 19.05.2011]

tensivsten zu. Diese Entwicklung ist auf die starke Zunahme der über 65-Jährigen zurückzuführen. Gemäss dem Bundesamt für Statistik nimmt die Population der über 65-Jährigen bis zum Jahr 2020 um 34 Prozent zu, während die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20- bis 64-Jährige) voraussichtlich lediglich um vier Prozent wachsen wird. Oder anders ausgedrückt werden die Älteren immer mehr und die Jüngeren immer weniger.³ Folglich wird die Rekrutierung von Personal im Pflegesektor immer schwieriger werden.⁴ Umso wichtiger ist es für ein Alters- und Pflegeheim, Personalerhaltungsmassnahmen in Betracht zu ziehen, damit zunächst einmal das vorhandene Personal gesichert werden kann.

1.3 Zielformulierung

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit besteht in der Beurteilung der bestehenden Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation einschliesslich der Bewertung der bereits vorhandenen betrieblichen Sozialeinrichtungen und der Analyse der Entlohnung. Des Weiteren bezweckt die Arbeit die Überprüfung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Feststellung der Ideen der Beschäftigten zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation. Aufgrund der dadurch gewonnen Erkenntnisse sollen dem Martinsheim anschliessend neue Modelle, Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge aufgezeigt werden.

1.4 Aufbau

Die vorliegende Diplomarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Im Rahmen des theoretischen Teils werden zunächst einige Grundlagen der Thematik „Personalerhaltung und Leistungsstimulation“ vermittelt.

Im praxisbezogenen Teil der Arbeit wird in einem ersten Kapitel das Alters- und Pflegeheim Martinsheim Visp unter die Lupe genommen. Dabei wird das Pflegeheim für Betagte zunächst in einem Kurzportrait vorgestellt. Anschliessend werden die gegenwärti-

³ <http://www.pflege2011.de/2011/07/01/die-alten-werden-immer-mehr-die-jungen-immer-weniger/> [Stand: 14.07.2011]

⁴ Vgl. Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (2009): Studie: Gesundheitspersonal in der Schweiz – Bestandesaufnahme und Perspektiven bis 2020. <http://www.obsan.admin.ch/bfs/obsan/de/index/05/publikationsdatenbank.html?publicationID=3207> [Stand: 01.07.2011]

gen Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation analysiert und beurteilt. Ebenso bekommt man einen Einblick in die vorhandenen betrieblichen Sozialeinrichtungen. Letztlich wird das von der Vereinigung Walliser Alters- und Pflegeheime (AVALEMS/VWAP) vorgeschriebene Lohnsystem genauer betrachtet und bewertet.

Nach der vorgenommenen Ist-Analyse des Martinsheims werden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung präsentiert. In erster Linie wird die angewandte Methodik beschrieben. Dann erfolgt die deskriptive Statistik, die zum Ziel hat, die ausgewerteten Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung zu beschreiben. In einem weiteren Schritt werden im Rahmen der analytischen Statistik unabhängige und abhängige Variablen miteinander in Verbindung gebracht, um ein möglicher Zusammenhang beziehungsweise eine bestehende Signifikanz festzustellen. Die Resultate der Mitarbeiterbefragung werden zum Schluss noch einmal kurz zusammengefasst.

Durch die bei der Ist-Analyse und der Mitarbeiterbefragung gewonnenen Erkenntnisse und gestützt auf die theoretischen Ansätze werden in einem nächsten Teil der Bachelorarbeit Handlungsempfehlungen demonstriert. Hierbei wird zudem auf die Vorschläge und Ideen der befragten Arbeitnehmer eingegangen.

Zu guter Letzt spezifiziert ein Vorgehensplan den weiteren Ablauf. Dieser Plan zeigt der Heimleitung des Martinsheims die Prioritäten der unterbreiteten Handlungsempfehlungen auf.

Teil A: Theoretischer Hintergrund

Teil A: Theoretischer Hintergrund

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffe

2.1.1 Personalerhaltung

Die Personalerhaltung oder Mitarbeiterbindung beschäftigt sich mit allen Massnahmen, die notwendig sind, um die Mitarbeitenden langfristig an die Unternehmung zu binden und Abwanderungen zu verhindern beziehungsweise die Fluktuationsrate niedrig zu halten.⁵

2.1.1.1 Bedeutsamkeit der Personalerhaltung

Neben der bereits erwähnten demographischen Entwicklung kommt der Personalerhaltung des Weiteren aufgrund der Fluktuation eine hohe Bedeutung zu. Unter Fluktuation ist der freiwillige Abgang von Arbeitnehmern aus dem Unternehmen zu verstehen.⁶ Die Fluktuationsrate kann gemessen werden, in dem die Abgänge ins Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand der Unternehmung gesetzt werden.⁷

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} * 100\%$$

Die Fluktuationsrate kann somit als ein wichtiger Indikator für die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima angesehen werden.⁸ Eine Unternehmung, welche eine tiefe Fluktuationsrate aufweist, kann sich in diesem Sinne als attraktiver Arbeitgeber behaupten. Ein weiterer Grund, warum die Fluktuationsrate tief gehalten werden sollte, besteht in den hohen Kosten, welche sich bei Kündigungen durch die Beschäftigten ergeben. Ausserdem verliert das Unternehmen dadurch Know-How.⁹ Die nachfolgende Tabelle schildert die Fluktuationskosten am Beispiel einer Führungskraft mit einem Jahresgehalt von Fr. 100'000.-.

⁵ http://www.empiricon.ch/web/downloads/lctr/Personalerhaltung_080919_rz.pdf [Stand: 22.05.2011]

⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fluktuation.html> [Stand: 10.06.2011]

⁷ <http://www.personaler-online.de/typo3/?id=133> [Stand: 10.06.2011]

⁸ Vgl. De Micheli, Marco (Januar 2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 1. Auflage. Zürich: Praxium-Verlag. S. 337.

⁹ http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=321&stichwort=Austrittsgespraech [Stand: 10.06.2011]

Anwerbungskosten	Kosten für die Vorbereitung der Werbung	2%
	Kosten für das Stelleninserat	8%
	Kosten für den Personalberater	20%
Auswahl- und Einstellungs-kosten	Unternehmensinterne Kosten für Auswahlverfahren	5%
Einarbeitungskosten für den neuen Mitarbeiter	Lohn und Sozialleistungen (bei 50%iger Arbeitsleistung im 1. Jahr)	50%
Kosten der Minderleistung des alten Mitarbeiters	Absinken der Arbeitsleistung	30%
Summe	in % von Fr. 100'000.-	115%

Tabelle 2-1: Fluktuationskosten¹⁰

Aus der oben dargestellten Tabelle wird ersichtlich, dass die mit dem Abgang eines Mitarbeiters verbundenen Fluktuationskosten in etwa 115 Prozent eines Jahresgehalts von Fr. 100'000.- ausmachen. Deshalb ist es von enormer Bedeutung für eine Unternehmung, die Fluktuationsrate möglichst tief zu halten beziehungsweise das Personal mit sinnvoll eingesetzten Massnahmen zu erhalten.

2.1.1.2 Einordnung im Personalmanagement

Die Personalerhaltung nimmt aufgrund oben gemachter Feststellungen einen wichtigen Stellenwert bei den Prozessen des Personalmanagements ein. Zusammen mit der Personalentwicklung gehört die Personalerhaltung zu den Aufgaben, mit denen sich eine Unternehmung längerfristig auseinander zu setzen hat. Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über die im Personalmanagement integrierten Prozesse.

¹⁰ Quelle: Vgl. Kolb, Meinulf (12.09.2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH. S. 160.

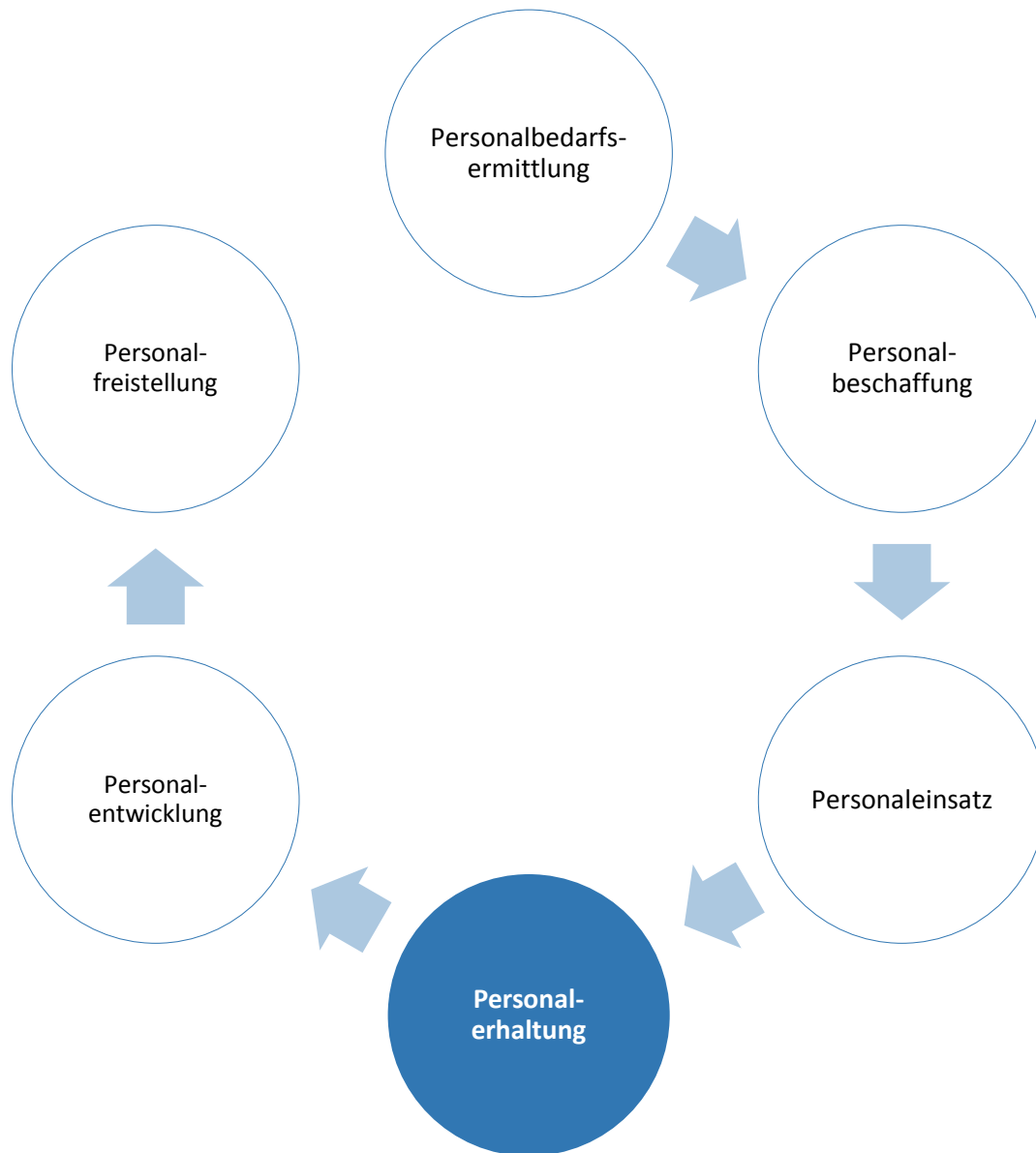


Abbildung 2-1: Einordnung im Personalmanagement¹¹

2.1.2 Leistungsstimulation

Die Leistungsstimulation beinhaltet alle Massnahmen, die darauf gerichtet sind, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern. Das personelle Leistungspotenzial hängt deutlich spürbar von der Motivation der einzelnen Mitarbeiter ab. Angesichts dieses bedeutenden Zusammenhangs wird der Begriff „Motivation“ nachfolgend etwas detaillierter betrachtet.

¹¹ Quelle: eigene Darstellung

2.1.3 Motivation

Der Begriff „Motivation“ wird aus dem lateinischen Wort „movere“ abgeleitet, was so viel heisst wie „bewegen“. Motivation beschreibt die Beweggründe oder die Handlungsantriebe, die das Verhalten, das Denken sowie das Handeln des Menschen bestimmen. Es können zwei Motivationsarten unterschieden werden: Die intrinsische Motivation und die extrinsische Motivation.^{12,13}

2.1.3.1 Intrinsische Motivation

Von intrinsischer Motivation ist dann die Rede, wenn sich jemand aus eigenem Antrieb für etwas engagiert. Die Handlungsbereitschaft des Menschen kommt aus seinem Innern heraus, weshalb man die intrinsische Motivation auch als Eigenmotivation bezeichnen kann. Dazu ein Beispiel mit Anlehnung an die Personalentwicklung: Ein Mitarbeiter besucht freiwillig einen Weiterbildungskurs, weil er sich für dessen Inhalt interessiert.^{14,15}

2.1.3.2 Extrinsische Motivation

Sobald äussere Anreize wie Entlohnung, Anerkennung, Beförderung oder Karriere ins Spiel kommen, spricht man von extrinsischer Motivation. Der Mensch unternimmt etwas, um damit ein anderes Ziel zu erreichen oder weil er dazu aufgefordert wurde. Diese Theorie soll ebenfalls mit einem Beispiel aus der Personalentwicklung erklärt werden: Ein Mitarbeiter besucht einen Weiterbildungskurs, weil er sich davon eine Beförderung erhofft oder weil ihn sein Vorgesetzter dazu veranlasst hat.^{16,17}

¹² Vgl. De Micheli, Marco (Januar 2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 1. Auflage. Zürich: Praxium-Verlag. S. 18.

¹³ Vgl. Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 110.

¹⁴ Vgl. De Micheli, Marco (Januar 2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 1. Auflage. Zürich: Praxium-Verlag. S. 30.

¹⁵ Vgl. Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 111.

¹⁶ Vgl. De Micheli, Marco (Januar 2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 1. Auflage. Zürich: Praxium-Verlag. S. 30.

¹⁷ Vgl. Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 111.

2.1.3.3 Vergleich der beiden Motivationsarten

Bei der intrinsischen Motivation ist der Mitarbeiter bei seiner Arbeit optimal engagiert und maximal zufrieden. Seine Aufgaben erledigt er mit Freude und Ehrgeiz. Die Erfüllung der Aufgaben zeichnet sich für ihn bereits als befriedigenden Erfolg aus. Somit ergibt sich aus der intrinsischen Motivation eine optimale Verknüpfung aus Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft, womit die Unternehmung, aber auch der Mitarbeiter selbst profitiert. Die extrinsische Motivation ist dagegen weniger intensiv und nur von geringer Dauer. Denn sobald der Mitarbeiter sein eigentliches persönliches Ziel erreicht hat, wird er sich nur noch so weit engagieren, wie es unbedingt nötig ist. Sein Ehrgeiz wird sich demnach verringern.¹⁸

2.1.3.4 Motivationstheorie nach Maslow¹⁹

Die Motivation hängt im hohen Masse mit der Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen zusammen. Jedes Handeln beruht stets darauf, ein persönliches Bedürfnis zu befriedigen. Abraham Harold Maslow hat eine Bedürfnispyramide entwickelt, welche die vielfältigen Bedürfnisse der Menschen in fünf Kategorien unterteilt:

¹⁸ Vgl. Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 112.

¹⁹ Vgl. Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 120 ff.

Abbildung 2-2: Bedürfnispyramide nach Maslow²⁰

Körperliches Wohlbefinden

Die Befriedigung der Bedürfnisse der Kategorie „Körperliches Wohlbefinden“ ist unumgänglich. Die Vernachlässigung der Bedürfnisse nach Nahrung, Wohnung, Kleidung oder Schutz vor Gesundheitsschäden führt letztendlich zum Tod. Erst wenn die so genannten körperlichen Existenzbedürfnisse weitgehend befriedigt sind, können die Bedarfe der nächsten Kategorie in Betracht gezogen werden.

Sicherheit

Die nächste Stufe der Bedürfnispyramide nach Maslow beschreibt die Bedürfnisse nach Sicherheit. Dazu gehören die Bedürfnisse nach Recht und Ordnung, Schutz vor Gefahren, festem Einkommen sowie finanziellen Massnahmen, wie zum Beispiel das Ansammeln von Sparguthaben oder das Abschliessen von Versicherungen.²¹ Die Bedeutung dieser Stufe der Bedürfnispyramide kann mit einem Beispiel aus der Praxis verdeutlicht werden. Nach den Angaben des Personalchefs kann das Martinsheim je nach Anzahl eingehender Spontanbewerbungen die wirtschaftliche Lage der Lonza AG einschät-

²⁰ Quelle: Vgl. Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 120.

²¹ http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCfnispyramide [Stand: 05.06.2011]

zen. So bekäme es das Martinsheim zu spüren, wenn in der Lonza AG beispielsweise ein Sektor geschlossen werden muss. Denn daraufhin würden sich die Ehefrauen der betroffenen Männer dazu verpflichtet fühlen, wieder in den Berufsalltag einzusteigen, um das Bedürfnis nach festem Einkommen zu befriedigen. Einige davon würden sich dann beispielsweise um eine Stelle im Pflegebereich bemühen.

Gesellschaft

Sobald die Bedürfnisse nach Überleben und Wohlbefinden abgesichert sind, strebt der Mensch nach der Gesellschaft anderer. Er hat dann das Bedürfnis, sein Leben mit Familie und Freunden zu teilen und sich mit ihnen auszutauschen.

Wertschätzung

Als Mitglied einer Gesellschaft bemüht sich der Mensch, von den anderen anerkannt zu werden. Einen festen Stellenwert in der Kategorie „Wertschätzung“ nehmen daher Lob, Ansehen und Statussymbole wie Titel, Position im Unternehmen oder Vermögen ein. Dazu ein Beispiel aus der Arbeitswelt: Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung im Martinsheim konnte festgestellt werden, dass die Anerkennung vom Vorgesetzten durchaus wichtig für die Mitarbeiter ist.

Selbstverwirklichung

Die oberste Stufe der Bedürfnispyramide nach Maslow bestimmt die Befriedigung im eigenen Schaffen. Dieser Bedürfniskategorie werden künstlerische, erfinderische oder wohlthätige Aktivitäten zugeordnet. Der Mensch strebt danach, stolz auf sich selbst und seine Leistungen sein zu können.

2.2 Ziele der Personalerhaltung und Leistungsstimulation^{22,23}

Zu den Zielen der Personalerhaltung und Leistungsstimulation können die folgenden genannt werden:

- Erhaltung der Mitarbeiter im Interesse des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers
- Verhinderung der unerwünschten Abwanderung von qualifizierten Mitarbeitern
- Verhinderung der Abwesenheit des Personals durch Krankheit oder Unfall
- Aktivierung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden

2.3 Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Aufgrund der Bedeutung der Personalerhaltung ist es für eine Unternehmung wichtig, geeignete Massnahmen zu ergreifen, die zur Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung beitragen. Daneben ist es auch relevant, dass die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sichergestellt wird. Die Literatur zeigt, dass es unermesslich viele Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation gibt. In den folgenden Abschnitten werden einige Aspekte erläutert, welche zur Förderung der Mitarbeiterbindung und Leistungsbereitschaft beitragen. Nach der Behandlung des betrieblichen Anreizsystems wird noch auf weitere Motivations- und Bindungsfaktoren eingegangen.

2.3.1 Betriebliches Anreizsystem

Wie bereits angesprochen worden ist, hängt die Leistungsbereitschaft stark mit der Motivation zusammen. Eine Unternehmung kann mit dem sinnvollen Einsatz von materiellen und immateriellen Anreizen die Motivation und somit die Leistungsbereitschaft sowie die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wesentlich beeinflussen.²⁴ Oder anders ausgedrückt, tragen Anreize zur Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung bei. Die Gesamtheit der in einem Unternehmen eingesetzten materiellen und immateriellen Anreize bezeichnet man als betriebliches Anreizsystem.²⁵ Die Gestaltung eines betriebli-

²² Roten, Hans-Peter (2010): Personalerhaltung und Leistungsstimulation. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010. S. 10.

²³ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalerhaltung/personalerhaltung.htm> [Stand: 05.06.2011]

²⁴ http://www.utb-stuttgart.de/650_Leseprobe.pdf [Stand: 08.06.2011]

²⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Anreizsystem> [Stand: 08.06.2011]

chen Anreizsystems gehört zur grundlegenden Aufgabe der Personalerhaltung und Leistungsstimulation.²⁶

2.3.1.1 Materielle Anreize

Die materiellen beziehungsweise finanziellen Anreize lassen sich in direkte finanzielle und indirekte finanzielle Anreize unterteilen.²⁷

Direkte finanzielle Anreize

Zu den direkten finanziellen Anreizen gehört die Entlohnung. Viele Führungskräfte sind davon überzeugt, dass Geld der wichtigste Motivationsanreiz überhaupt darstellt. Eine Lohnerhöhung löst bei jedem Mitarbeiter Freude aus. Doch diese Wirkung hält nicht lange an, denn an den Mehrverdienst hat man sich schnell gewöhnt und man empfindet ihn mit der Zeit als selbstverständlich.²⁸ Vielmehr bekommen die Mitarbeitenden durch das Gehalt zu spüren, inwiefern ihre Leistungserbringung anerkannt wird.

Indirekte finanzielle Anreize^{29,30}

Zu den indirekten finanziellen Anreizen zählen die so genannten Fringe Benefits. Fringe Benefits sind Lohnnebenleistungen, die von einer Unternehmung freiwillig erbracht und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Der unten dargestellten Abbildung können einige Beispiele für solche Zusatzleistungen entnommen werden:

- Firmenwagen für den privaten Gebrauch
- Mobiltelefon für den privaten Gebrauch
- Vaterschaftsurlaub
- Übernahme der Kosten für Kinderbetreuung
- Einrichtung einer Kindertagesstätte

²⁶ <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Sollberger-Bettina-Anne.pdf> [Stand: 05.06.2011]

²⁷ <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Sollberger-Bettina-Anne.pdf> [Stand: 08.06.2011]

²⁸ Vgl. Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 128 f.

²⁹ <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Sollberger-Bettina-Anne.pdf> [Stand: 05.06.2011]

³⁰ http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/04/blank/key/lohnstruktur/fringe_benefits.html [Stand: 08.06.2011]

- reservierte Parkplätze
- Mitarbeiterwohnungen
- verbilligte Mahlzeiten im Personalrestaurant

Wichtig ist, dass die angebotenen Finge Benefits regelmässig auf den neuesten Stand gebracht werden, damit verstärkt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen werden kann.

2.3.1.2 Immaterielle Anreize^{31,32}

Immaterielle Anreize haben im Gegensatz zu den materiellen Anreizen keinen quantifizierbaren Wert. Sie charakterisieren das Umfeld, in dem der Mitarbeiter seine Aufgaben bewältigt. Folgende Motivations- und Bindungsfaktoren können den immateriellen Anreizen zugerechnet werden:

- Arbeitszeitregelung
- Pausenregelung
- Arbeitsorganisation
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Arbeitsinhalt
- Betriebsklima
- Führungsstil des Vorgesetzten
- Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Information

2.3.2 Führungsstil

Der Führungsstil bezieht sich auf das Verhalten eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern. Er kann als ein weiterer wichtiger Einflussfaktor der Arbeitszufriedenheit und der Motivation angesehen werden. Schliesslich kann es durchaus vorkommen, dass ein Mitarbeiter durch ein bestimmtes Führungsverhalten seines Vorgesetzten dazu veran-

³¹ Vgl. Kolb, Meinulf (12.09.2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH. S. 376.

³² <http://www.consulti.de/betriebswirtschaft/immaterielle-anreize-alternativ-zum-arbeitslohn/> [Stand: 08.06.2011]

lasst wird, die Unternehmung zu verlassen. Man unterscheidet zwischen dem autoritären und dem demokratischen Führungsstil.³³

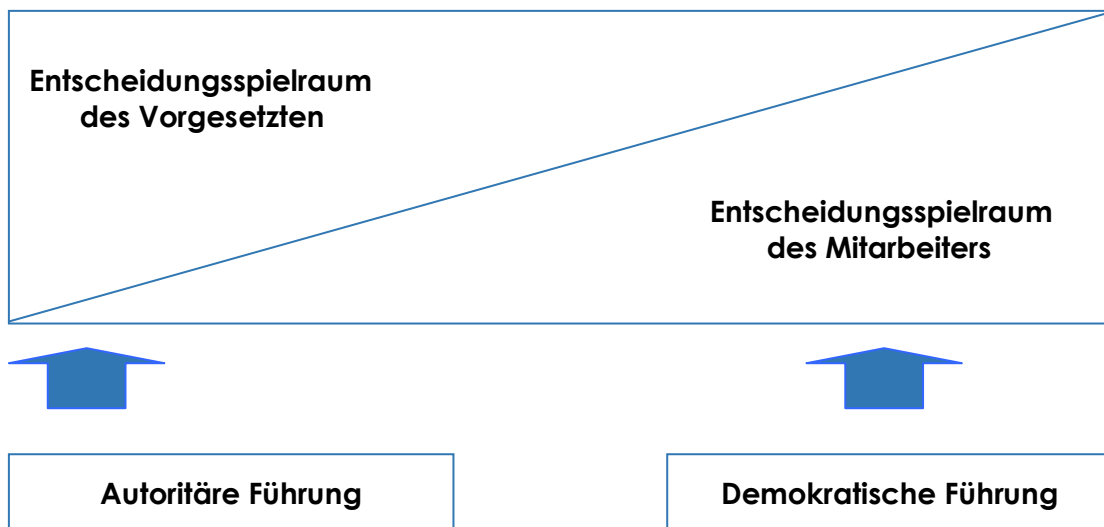


Abbildung 2-3: Führungsstil³⁴

2.3.2.1 Autoritärer Führungsstil

Ein Vorgesetzter mit autoritärem Führungsstil trifft Entscheidungen und Anordnungen selbst. Dabei müssen sich die Mitarbeiter unterordnen und haben kein Mitspracherecht.³⁵

2.3.2.2 Demokratischer Führungsstil

Beim demokratischen Führungsstil haben die Mitarbeiter in irgendeiner Form eine Mitsprachemöglichkeit. Der Vorgesetzte gibt seinen Untertanen die Gelegenheit, bei wichtigen Entscheidungen oder Problemen ihre Meinung zu äussern. Je nach Intensivität des demokratischen Führungsstils dienen die Meinungsäußerungen dem Vorgesetzten lediglich als beratende Stimmen oder aber der Vorgesetzte und die Mitarbeiter agieren als gleichberechtigte Partner und treffen Entscheidungen in Form von Abstimmungen gemeinsam.³⁶

³³ Vgl. Roten, Hans-Peter (2010): Zusatzdossier: Führungsstile. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010. S. 1.

³⁴ Quelle: Vgl. Kolb, Meinulf (12.09.2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH. S. 385.

³⁵ Vgl. Roten, Hans-Peter (2010): Zusatzdossier: Führungsstile. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010. S. 1 f.

³⁶ Vgl. Roten, Hans-Peter (2010): Zusatzdossier: Führungsstile. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010. S. 2 f.

2.3.3 Das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch dient der Standortbestimmung, Beurteilung, Zielvereinbarung, Zukunftsplanung und Personalentwicklung des Mitarbeiters.³⁷ Eine wichtige Bedeutung kommt der Zielvereinbarung zu. Denn für die Arbeitnehmer ist es von Vorteil, wenn sie sich an vorgegebenen Zielen orientieren können. Sobald die festgelegten Ziele schliesslich erreicht werden, bewirkt dies beim Mitarbeiter einen Motivationsschub. Aufgrund der Beurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten können neue Ziele vereinbart werden. Kommt im Mitarbeitergespräch zudem die Entwicklung des Mitarbeiters zum Ausdruck, vermittelt der Vorgesetzte sein Interesse an der Zukunft des Mitarbeiters, was wiederum als Motivationsfaktor angesehen werden kann.³⁸

2.3.4 Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen gehört zum Ideenmanagement und ist ein mitarbeitereinbeziehendes Optimierungssystem, welches darauf hinzielt, das Ideenpotenzial der Arbeitnehmer zu nutzen. Im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens haben die Arbeitskräfte die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu allen möglichen Bereichen einer Unternehmung einzureichen.³⁹ Das betriebliche Vorschlagswesen kurbelt die Motivation der Arbeitnehmer an und fördert somit die Arbeitszufriedenheit. Als Verbesserungsvorschläge gelten Ideen, die ein betriebliches Problem lösen, ein Produkt oder einen Prozess verbessern, Arbeitsmethoden vereinfachen oder zu Qualitätsverbesserungen beitragen. Die Vergütung des Verbesserungsvorschlags wird in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen festgelegt. In der Praxis wird den Mitarbeitenden häufig ein Teil der durch ihren Verbesserungsvorschlag erzielten Ersparnis als Prämie ausbezahlt.⁴⁰

2.3.5 Betriebliche Sozialeinrichtungen

Betriebliche Sozialeinrichtungen sind Betriebsteile, welche vom Arbeitgeber durch den Einsatz finanzieller Mittel errichtet werden. Sie dienen dem Zweck, den Beschäftigten

³⁷ http://www.ag.ch/personalfuehrung-volksschule/de/pub/personalfuehrung/gespraeche/regelmaessige_gespraeche.php [Stand: 15.06.2011]

³⁸ Vgl. De Micheli, Marco (Januar 2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 1. Auflage. Zürich: Praxium-Verlag. S. 268.

³⁹ http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen [Stand: 05.06.2011]

⁴⁰ http://www.arbeitsratgeber.com/betriebliches-vorschlagswesen_0233.html [Stand: 05.06.2011]

neben der Vergütung zusätzliche Leistungen und Vorteile zu erbringen.⁴¹ Betriebliche Sozialeinrichtungen wirken sich dementsprechend positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus und fördern in diesem Sinne die Personalerhaltung wie auch die Leistungsstimulation. Nachstehend werden einige Motive für das Errichten von betrieblichen Sozialeinrichtungen genannt.

2.3.5.1 Motive für betriebliche Sozialeinrichtungen⁴²

- Fürsorgepflicht des Arbeitgebers zum Wohle der Mitarbeiter
- stärkere Bindung an das Unternehmen
- Reduzierung von Fluktuation und Fehlzeiten
- Bildung einer Stammbesellschaft und eines Beschaftsbewusstseins
- Ausgleich sozialer Spannungen
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Erhaltung und Förderung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten

Durch die oben angegebenen Motive erkennt man, dass betriebliche Sozialeinrichtungen nicht nur dem Arbeitnehmer zugutekommen, sondern auch dem Unternehmen selbst bedeutende Vorteile einbringen. Im nächsten Abschnitt werden ein paar Beispiele betrieblicher Sozialeinrichtungen vorgestellt.

⁴¹ Vgl. Roten, Hans-Peter (2010): Personalerhaltung und Leistungsstimulation. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010. S. 13.

⁴² Vgl. Roten, Hans-Peter (2010): Personalerhaltung und Leistungsstimulation. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010. S. 13.

2.3.5.2 Beispiele für betriebliche Sozialeinrichtungen



Abbildung 2-4: Beispiele für betriebliche Sozialeinrichtungen⁴³

Die oben aufgeführten betrieblichen Sozialeinrichtungen werden eher in grösseren Unternehmen errichtet und sind in kleineren und mittleren Unternehmen weniger häufig anzutreffen. Dagegen sind Belegschaftsverpflegungen in Form von Kantinen oder Personalrestaurants stark verbreitet und sind für viele Arbeitgeber selbstverständlich.⁴⁴

⁴³ Vgl. Roten, Hans-Peter (2010): Personalerhaltung und Leistungsstimulation. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010. S. 13.

⁴⁴ http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliche_Sozialleistungen [Stand: 09.06.2011]

Teil B: Praxisbezug

Teil B: Praxisbezug

3. Das Martinsheim Visp

Nachdem einige theoretische Grundlagen erläutert worden sind, widmet sich die vorliegende Bachelorarbeit nun dem praxisbezogenen Teil. Dabei wird zunächst das Alters- und Pflegeheim Martinsheim in Visp etwas ausführlicher betrachtet. In einem ersten Schritt wird das Martinsheim im Rahmen eines Kurzportraits vorgestellt. Anschliessend werden die bestehenden Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation beurteilt, wobei die bereits existierenden betrieblichen Sozialeinrichtungen und die Entlohnung in eigenen Unterkapiteln analysiert werden.

3.1 Kurzportrait des Martinsheims Visp

3.1.1 Allgemeine Informationen

Das Martinsheim Visp ist ein Pflegeheim für Betagte, das im Jahre 1978 eröffnet worden ist. Es bietet Platz für 73 Bewohner, die dort ihren letzten Lebensabschnitt verbringen. Das Heim liegt in unmittelbarer Nähe des neu eröffneten Neat-Bahnhofs und befindet sich somit im Zentrum von Visp.

Die Mitarbeiterzahl im Martinsheim variiert je nach Anzahl der Praktikanten und Lehrlinge. Zum Zeitpunkt der Mitarbeiterbefragung im April 2011 beschäftigte das Martinsheim insgesamt 110 Mitarbeiter, wovon 94 Mitarbeiter in der Pflege tätig waren. Auf dem Arbeitsmarkt erweist sich das Martinsheim als attraktiver Arbeitgeber. So gehen momentan zwei bis drei Spontanbewerbungen pro Woche ein. Gemäss den Aussagen des Personalchefs liegt die Fluktuationsrate beim Pflegepersonal im Durchschnitt bei 6.3 Prozent pro Jahr, während sich jene bei den übrigen Beschäftigten bei 1.9 Prozent befindet.

Gegenwärtig wird ein Erweiterungsbau des Martinsheims geplant. Die Bauarbeiten sollen im Januar 2012 aufgenommen und voraussichtlich im Juni 2013 beendet werden. Nach der Inbetriebnahme des Erweiterungsbaus wird das Martinsheim insgesamt über 104 Heimplätze verfügen. Das Angebot wird zudem durch Ferienbetten und diverse Ta-

ges- und Nachtstätten erweitert. Nach den Angaben des Personalchefs werden nach dem Anbau etwa 15 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt.⁴⁵

3.1.2 Trägerschaft

Die Trägerin des Martinsheims ist die Stiftung Martinsheim Visp. Die Stiftung besteht aus dem gemeinnützigen Verein Martinsheim Visp, der Gemeinde Visp, der Burgergemeinde Visp sowie diversen Mitstiftern.⁴⁶

3.1.3 externe Organisationsstruktur

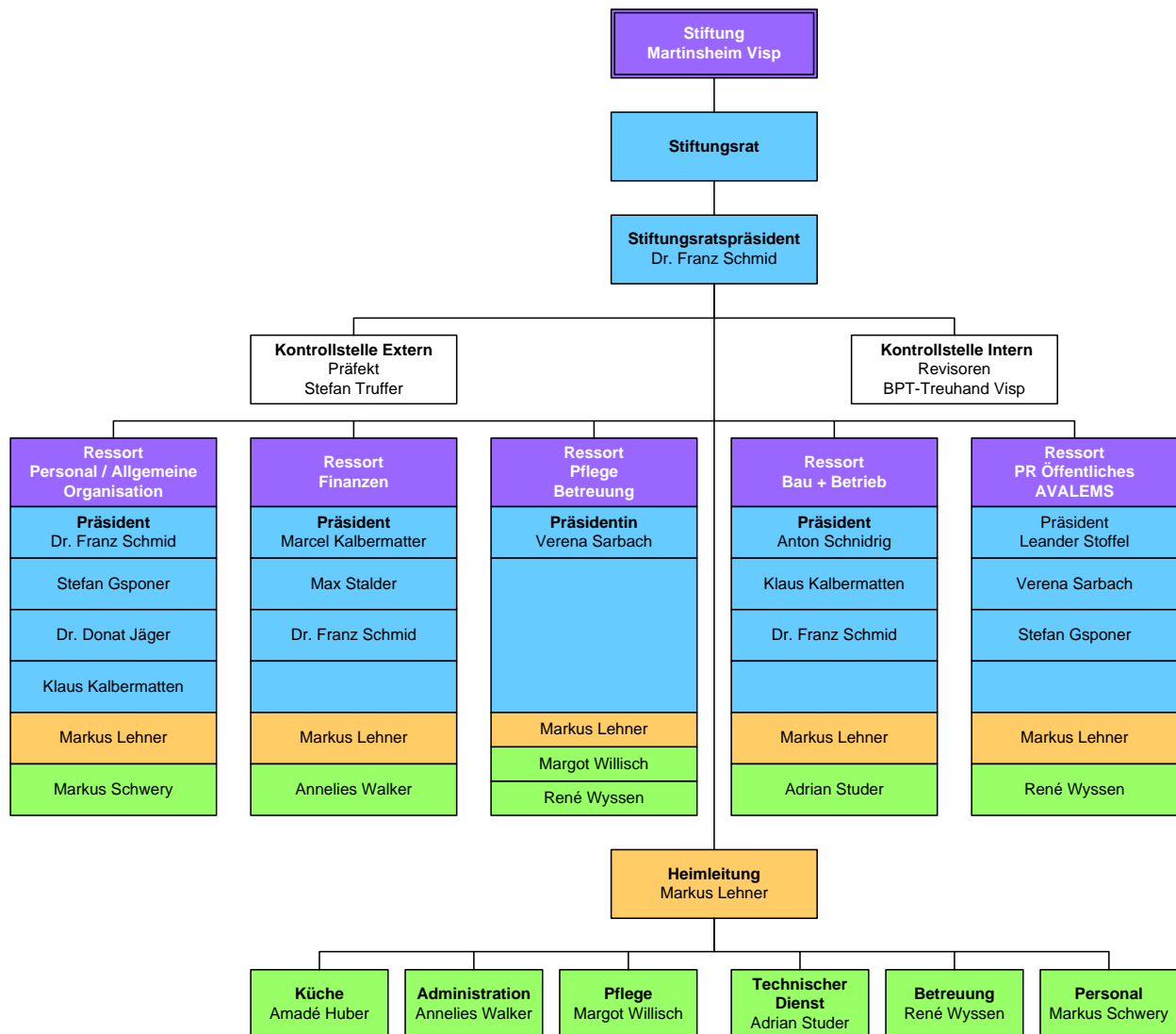
Das Martinsheim ist Mitglied der Vereinigung Walliser Alters- und Pflegeheime (AVALEMS/VWAP) welche vom Gesundheitsdepartement gegründet worden ist. Die arbeitsrechtlichen Bestimmungen, darunter auch die Lohneinstufung des Personals, sind im Personalstatut der AVAELMS/VWAP geregelt.⁴⁴

3.1.4 interne Organisationsstruktur

Die Leitung des Martinsheims liegt unter der Verantwortung des neunköpfigen Stiftungsrates der Stiftung Martinsheim Visp und der Heimleitung. Der amtierende Heimleiter ist Markus Lehner. Wie dem nachfolgend abgebildeten Organigramm entnommen werden kann, ist das Martinsheim nach den Bereichen Küche, Administration, Pflege, Technischer Dienst, Betreuung und Personal organisiert.

⁴⁵ Vgl. Schwery, Markus (2011): Martinsheim. In: die Falte. Ausgabe Nr. 1/2011. S. 11.

⁴⁶ Vgl. Schwery, Markus (2011): Organisation. In: Martinsheim Visp. Allgemeine Infos. Ausgabe Nr. 3/2011. S. 2.

Abbildung 3-1: Organigramm Martinsheim Visp⁴⁷

3.1.4.1 Bereich Pflege

Wie im oben abgebildeten Organigramm ersichtlich ist, unterliegt die Leitung des Bereichs Pflege der Pflegedienstleiterin Margot Willisich. Im Martinsheim bestehen fünf Stationen, auf denen die Bewohner untergebracht sind. Jede Station ist eine eigene Abteilung mit eigenem Stationsleiter und eigenem Team von Pflegemitarbeitern. Die Abteilungen befinden sich auf unterschiedlichen Etagen im Martinsheim. Die drei Stationen auf den ersten drei Stockwerken sind Pflegeabteilungen. Auf der vierten Etage im Martinsheim ist eine Demenzabteilung eingerichtet. Obwohl diese Abteilung im Grunde

⁴⁷ Quelle: Vgl. Schwery, Markus (2011): Organisation. In: Martinsheim Visp. Allgemeine Infos. Ausgabe Nr. 3/2011, S. 3.

nicht für pflegebedürftige Bewohner gedacht ist, steigt die Anzahl der Pflegefälle unter den demenzkranken Bewohnern immer mehr an. In einem zweiten Gebäude, welches mit dem Martinsheim durch die hauseigene Kapelle verbunden ist, befindet sich das so genannte Wohnheim. Dort bewohnen die Betagten auf vier Stockwerken kleine Studios mit integrierter Küche. Im Gegensatz zu den Bewohnern auf den Pflegeabteilungen können jene des Wohnheims die alltäglichen Aktivitäten noch selbstständig meistern und beanspruchen weniger pflegerische Unterstützung. Dadurch reicht ein Pflege- und Betreuungsteam für das Wohnheim aus.

3.1.4.2 Die einzelnen Teams

Wie eben angedeutet worden ist, hat jede Station seine eigenen Mitarbeiter, die als Team fungieren. Ein Team besteht aus Beschäftigten, die einen Beruf im Bereich der Pflege ausüben. Beim Dienstwechsel am Vormittag oder bei jenem am späteren Nachmittag trifft sich das Team zum mündlichen Rapport. Dabei informieren die Beschäftigten, welche ihren Dienst bereits am frühen Morgen aufgenommen haben, diejenigen Mitarbeiter, deren Dienst erst später anfängt, über Neuigkeiten zur Befindlichkeit der Betagten. Da sich in den täglichen Rapporten nur jene Mitarbeiter austauschen können, welche am gleichen Tag im Dienst eingeteilt sind, werden zusätzlich Teamsitzungen abgehalten. Diese Besprechungen finden je nach Abteilung zwei- bis viermal jährlich statt. Praktikanten, Lehrlinge im ersten Lehrjahr sowie Mitarbeiter mit einem Arbeitspensum von unter 40 Prozent sind nicht zur Teilnahme an der Teamsitzung berechtigt.

3.1.5 Pflege- und Betreuungsgrundsätze^{48,49}

Das Martinsheim orientiert sich bei der Pflege und Betreuung der Bewohner am psychobiographischen Pflegemodell nach Professor Erwin Böhm. Es ist das einzige Alters- und Pflegeheim im Wallis, welches dieses Modell anwendet. Das Pflegemodell nach Böhm ist besonders in Deutschland verbreitet und beschäftigt sich überwiegend mit dem Bereich der Übergangspflege und dem Bereich der Dementenbetreuung. Es ba-

⁴⁸ <http://www.frenkenbuendten.ch/pdfs/Psychobiographisches-Pflegemodell.pdf> [Stand: 14.06.2011]

⁴⁹ http://de.wikipedia.org/wiki/Erwin_B%C3%B6hm#Psychobiografisches_Pflegemodell_nach_B.C3.B6hm [Stand: 14.06.2011]

sieht auf dem Grundsatz, dass sich der Bewohner in einem vertrauten Umfeld am Wohlfühlen fühlt. Deshalb wird es dem Bewohner ermöglicht, seine eigenen Möbel mitzubringen, damit das „Daheimgefühl“ erhalten bleibt. Des Weiteren sollen die Betagten bekannten Alltagsaktivitäten wie beispielsweise dem Kochen oder Handwerken nachgehen dürfen. Das Pflegemodell nach Böhm sieht mehrere Pflegeziele vor, welche für die Bewohner wie auch für die pflegenden Mitarbeiter von Nutzen sind:

- Reaktivierung der Bewohner, welche sich immer mehr zurückgezogen haben
- Linderung der Symptome ohne die Verwendung von Psychopharmaka
- Erhöhung des Selbstwertgefühls beim Bewohner
- Verbesserung der Pflegequalität durch „seelische Pflege“
- deutliche Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der pflegenden Mitarbeiter
- Arbeitserleichterung für den pflegenden Mitarbeiter durch Vorbeugung des aggressiven Verhaltens und der Unruhen der demenzkranken Bewohner

3.1.6 Finanzierung

Als öffentlicher Betrieb hat das Martinsheim die Aufgabe, kostendeckend zu arbeiten. Gewinne dürfen nicht in Form von Reserven zurückbehalten werden. Der Cashflow sollte annähernd den Investitionen entsprechen. Die Aufwendungen des Betriebs werden durch Pensionspreise, Pflegekosten, Hilflosenentschädigungen, Subventionen des Kantons, Beiträge von Gemeinden und Bürgergemeinden sowie Zuwendungen finanziert.⁵⁰

3.2 Beurteilung der bestehenden Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Basierend auf die in den theoretischen Grundlagen gesehenen Anreize werden nun die im Martinsheim bereits existierenden Anreize beziehungsweise die bestehenden Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation beurteilt. Dabei werden jene Aspekte, die gemäss den theoretischen Ansätzen einen Einfluss auf die Entscheidung nehmen, im Unternehmen zu bleiben oder nicht, unter die Lupe genommen. Am Ende dieses Kapitels wird geklärt, welche Aspekte nun als Anreize angesehen werden können und welche nicht. Die Beurteilung und Analyse beruht auf den vielen Informationen und

⁵⁰ Vgl. Schwery, Markus (2011): Organisation. In: Martinsheim Visp. Allgemeine Infos. Ausgabe Nr. 3/2011. S. 5.

Unterlagen, die vom Martinsheim zur Verfügung gestellt worden sind. Zudem wurden diese Informationen in den regelmässigen Treffen mit dem Heimleiter und dem Personalchef des Martinsheims zusätzlich erläutert und ausgeführt. Einige Einflussfaktoren, welche wesentlich zur Mitarbeiterbindung und Leistungsbereitschaft beitragen, können von einer aussenstehenden Person nur schwer beurteilt werden. Zu diesen Faktoren gehören beispielsweise das Betriebsklima, der Führungsstil der direkten Vorgesetzten oder die Mitbestimmungsmöglichkeiten. Aus diesem Grund wurde zusätzlich eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die neben der Überprüfung der Mitarbeiterzufriedenheit auch eine Beurteilung dieser schwer zu bewertenden Anreize erlauben soll. Die Beurteilung dieser Anreize wird anschliessend parallel mit der Vorstellung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgenommen.

3.2.1 Arbeitszeitregelung

Im vorliegenden Absatz wird die Arbeitszeitregelung als immaterieller Anreiz und somit als Einflussfaktor der Arbeitszufriedenheit und Motivation erläutert.

3.2.1.1 Arbeitsform

Die Mitarbeiter des Bereichs Pflege werden in unterschiedliche Schichten, in den Alters- und Pflegeheimen als „Dienste“ bezeichnet, eingeteilt, damit die Arbeitszeiten so gut wie möglich den Bedürfnissen der Bewohner angepasst werden können. Dabei hat jede Station unterschiedliche Dienste, welche unterschiedlich lang sein können. In der Regel dauert eine Schicht achteinhalb Stunden, doch dies variiert je nach Gewohnheiten der Bewohner. Gibt es auf einer Abteilung vermehrt Frühaufsteher unter den Bewohnern, beginnt der erste Dienst des Tages bereits um 06.00 Uhr, während der erste Dienst des Tages einer anderen Station vielleicht erst um 07:00 Uhr anfängt. Da morgens und abends ein erhöhter Pflegebedarf besteht und es um die Mittagszeit weniger Beschäftigte beansprucht, bestehen im Martinsheim auch Dienste mit Zimmerstunden, die von den Mitarbeitern als „geteilte Dienste“ bezeichnet werden. So arbeitet man beispielsweise von 07:00 Uhr morgens bis 11:30 Uhr mittags und dann von 16:00 Uhr nachmittags bis 20:30 Uhr abends.

3.2.1.2 Koordination und Planung der Arbeitszeiten

Die Mitarbeiter des Martinsheims haben die Möglichkeit, den Personalchef im Vorher-ein über bestimmte Daten zu informieren, an denen man grundsätzlich verhindert ist. Darunter fallen neben den Ferien beispielsweise Weiterbildungskurse, Musikübungen, Volleyballtrainings oder Schwangerschaftsgymnastikkurse. Der Personalchef führt unter der Berücksichtigung dieser Daten die Grobplanung der Arbeitszeiten durch. Basierend auf der Grobplanung nehmen die Stationsleiter anschliessend die genaue Einteilung der Dienste vor und erstellen den monatlichen Dienstplan für ihre Abteilungen, welcher auch die wunschfreien Tage der einzelnen Mitarbeiter des Teams mit einbezieht. Arbeitnehmer, die in einem geringen Arbeitspensum angestellt sind und nebenbei anderen Verpflichtungen nachzugehen haben, können die Einteilung ihrer Dienste selber vornehmen. Dies betrifft beispielsweise Mitarbeiter, welche nur an jenen Tagen arbeiten können, an denen die Unternehmung ihres Ehepartners geschlossen hat. Sobald der Dienstplan dem Team ausgehändigt wird, haben die Beschäftigten der Abteilung die Gelegenheit, ihre Dienste nach Absprache mit dem Stationsleiter untereinander zu wechseln. Gemäss den Angaben des Personalchefs wird von dieser Möglichkeit sehr oft Gebrauch gemacht.

3.2.1.3 Handhabung bei Fehlzeiten

Wenn eine Arbeitskraft wegen Krankheit oder Unfall für längere Zeit fehlt, so stellt das Martinsheim vorübergehend keinen neuen Mitarbeiter oder Aushilfsperson ein. Stattdessen versucht der Stationsleiter, die Dienstplanung neu zu koordinieren, um die Abwesenheit des Mitarbeiters zu kompensieren. So kann es vorkommen, dass die anderen Mitarbeiter eine Zeit lang Überstunden leisten müssen.

3.2.2 Pausenregelung

Bei der Pausenregelung stützt sich das Martinsheim auf das Personalstatut der AVA-LEMS/VWAP. Die Pausen erfüllen somit die Mindestvorgaben, welche durch den unten zitierten Artikel geregelt sind:

„Art. 12: Pausen

- 12.1 Der Arbeitstag muss durch eine Mittagspause von mindestens 30 Minuten unterbrochen werden, diese gilt nicht als Arbeitszeit.
- 12.2 Die Arbeitnehmerin, die während mehr als 3 ½ Stunden ununterbrochen arbeitet, hat Anrecht auf eine Zwischenpause von 15 Minuten, jedoch höchstens auf zwei Pausen täglich. Diese Pausen zählen als Arbeitszeit.
- 12.3 Wenn der Arbeitgeber eine durchgehende Arbeitszeit anordnet, muss die Arbeitnehmerin über mindestens 30 Minuten verfügen, um eine ausreichende Mahlzeit einnehmen zu können. Diese Pause zählt nur als Arbeitszeit, wenn die Arbeitnehmerin zur Verfügung bleibt und das Heim nicht verlässt.“⁵¹

Da sich die Büroräumlichkeiten des Heimleiters oder des Personalchefs auf den unteren Etagen des Martinsheims befinden und die einzelnen Stationsleiter nicht immerzu anwesend sind, kann nicht immer kontrolliert werden, ob sich das Team an die Pausenregelung hält.

3.2.3 Unternehmensinterne Kommunikation

Die unternehmensinterne Kommunikation ist eine altbekannte Schwachstelle des Martinsheims. Dies wird auch vom Personalchef bestätigt.

3.2.3.1 Allgemeine Informationen

Bislang gibt es im Martinsheim keine Möglichkeit, betriebsinterne Informationen auf elektronischem Weg an die Mitarbeiter weiter zu geben. Lediglich die Bereichsleiter verfügen über eine Firmen-E-Mail-Adresse. Des Weiteren steht kein Intranet zur Verfügung, auf welchem Bekanntmachungen mitgeteilt werden könnten. Stattdessen werden wichtige Informationen, die den Arbeitskräften überbracht werden müssen, auf die verschiedensten Arten weitergeleitet:

- Der monatlichen Lohnabrechnung wird ein Informationsblatt beigelegt.
- Es wird eine Informationsveranstaltung organisiert.
- Die Informationen werden dem Dienstweg entsprechend weitergeleitet.
- Die Informationen werden an der Pinnwand der einzelnen Stationen angeschlagen.
- Die Informationen werden an der Pinnwand bei der Mitarbeitergarderobe angebracht.

⁵¹ AVALEMS/VWAP (Juni 2007): Personalstatut. 5. Ausgabe. Sitten: Sekretariat AVALEMS/VWAP. S. 5.

Ferner stehen den Pflegenden keine Computer zur Verfügung, womit ein elektronischer Informationsaustausch zwischen den Abteilungen und den anderen Bereichen nicht stattfinden kann. Bis zum Beginn des Jahres 2011 konnten betriebsinterne Informationen in der hauseigenen Mitarbeiterzeitung „die Falte“ veröffentlicht werden. Diese wird jetzt von sieben Pflegeheimen des Oberwallis gemeinsam herausgegeben und eignet sich deshalb nicht mehr für interne Bekanntmachungen.

3.2.3.2 Todesmeldungen

Die Bewohner bleiben nach ihrem Tod bis zu 24 Stunden auf der Station, damit sich die Mitarbeiter und die anderen Bewohner verabschieden können. Deshalb ist es wichtig, dass die Todesfälle von Bewohnern rechtzeitig mitgeteilt werden. Damit auch die Mitarbeiter der Abteilung auf dem obersten Stockwerk über den Todesfall eines Bewohners auf der Abteilung im ersten Stockwerk frühzeitig informiert sind, werden die Mitteilungen über Todesfälle von Bewohnern an der Pinnwand in der Hauskapelle angebracht. Ausserdem erfolgt ein Anschlag an der Pinnwand in der Küche, damit der Arbeitnehmer, welcher morgens das Frühstück für die Bewohner holt, die Information seinem Team weiterleiten kann. Jede Abteilung entscheidet dann für sich, wie die Meldung über den Tod eines Bewohners an die Mitarbeiter des Teams, welche an diesem Tage nicht im Dienst sind, weitergegeben werden soll. Manche Abteilungen rufen die entsprechenden Mitarbeiter zu Hause an, auf anderen Stationen wird man beim nächsten Arbeitstag benachrichtigt. Somit werden die meisten Beschäftigten durch mündliche Überlieferung informiert.

3.2.4 Personalentwicklung

3.2.4.1 Ausbildung

Das Martinsheim dient seit dem Jahr 2010 als Ausbildungsort für die Berufe Fachangestellte Gesundheit und Fachangestellte Betreuung. Daneben bietet das Martinsheim Praktikumsplätze für Studenten der Fachhochschule für Pflege und Sozialarbeit sowie für Pflegehelferinnen SRK an. Ein Praktikum dauert höchstens ein Jahr lang. Danach verlassen die Praktikanten in der Regel das Martinsheim, da selten offene Stellen vorhanden sind. Das Martinsheim verpflichtet sich nicht, die Lehrlinge nach Beendigung ihrer Lehr-

zeit bei sich zu behalten. Deshalb müssen sich in der Regel auch die Lehrlinge nach Abschluss ihrer Lehre eine andere Arbeitsstelle suchen.

Die ausgebildeten und fest angestellten Mitarbeiter des Martinsheims haben die Gelegenheit, eine weitere Ausbildung berufsbegleitend zu absolvieren. Damit dies möglich wird, arbeiten die Mitarbeiter vorübergehend in einem geringeren Arbeitspensum. Bisher wurden die Ausbildungsmöglichkeiten jedoch nicht schriftlich erfasst.

3.2.4.2 Weiterbildung

Es gibt vier Weiterbildungskurse, welche von allen Mitarbeitern des Martinsheims besucht werden müssen: Böhmkurs, Kinästhetik, Validation und basale Stimulation. Diese Kurse werden regelmässig wiederholt. Die Auszubildenden des Martinsheims behandeln die Sachgebiete dieser obligatorischen Kurse in den überbetrieblichen Kursen, zu welchen sie von der Schule aus zur Teilnahme verpflichtet sind. Neben diesen erforderlichen Kursen, wird den Arbeitnehmern des Martinsheims eine Vielzahl anderer Kurse angeboten. Die meisten dieser Kurse finden im Martinsheim selbst statt, werden also intern organisiert und deshalb auch bezahlt. Die Bezahlung richtet sich nach dem Arbeitspensum. So werden einem Mitarbeiter mit einem Arbeitspensum von 70 Prozent die internen Weiterbildungskurse zu 70 Prozent finanziert. Weiterbildungskurse, welche extern stattfinden, bezahlt das Martinsheim je nach Nutzen für die jeweilige Stellung. Die Informationen zu den zukünftig stattfindenden internen oder externen Weiterbildungskursen werden an den Pinnwänden auf den Abteilungen angeschlagen.

Einen festen Platz im Rahmen der Weiterbildung im Martinsheim nehmen die Team-Tage ein, die einmal jährlich stattfinden. Dabei können sich die einzelnen Teams des Martinsheims während zwei Tagen gemeinsam weiterbilden.⁵² Die Fortbildung wird durch einen externen Referenten geleitet und ist mit einer auswärtigen Übernachtung verbunden. Die Team-Tage dienen neben der Entwicklung der Mitarbeiter zusätzlich der Förderung des Teamgeists und der gegenseitigen Zusammenhaltung. Nicht zur Teilnahme berechtigt sind Praktikanten sowie Lehrlinge im ersten Lehrjahr. Diese Regelung kann jedoch auf keinen Fall als positiv gewertet werden. Schliesslich gehören diese Arbeitskräfte auch zum Team und sollten deshalb genauso zur Teilnahme an

⁵² <http://martinsheim.ch/index.cfm?id=2> [Stand: 14.06.2011]

Programmen, die der Förderung des Klimas im Team dienen, berechtigt sein. Gegenwärtig ist das vielseitige Weiterbildungsangebot nicht schriftlich festgehalten. Einzig die obligatorischen Weiterbildungskurse und die Team-Tage sind fixer Bestandteil der Personalentwicklung.

3.2.4.3 Aufstieg und Karriereplanung

Das Martinsheim verfügt bisher über keine gezielte Karriereplanung oder geregelte Karrieremodelle, durch die sich die Mitarbeiter auf persönliche berufliche Ziele konzentrieren können. Die Aufstiegsplanung erfolgt in der Praxis ohne Bezug auf ein bestimmtes System. Wenn sich ein Arbeitnehmer im Bereich der Personalentwicklung entsprechend engagiert und sich die erforderlichen Kompetenzen aneignet respektive die nötigen Anforderungen erfüllt, kann er sich durchaus zum Stationsleiter hocharbeiten.

3.2.5 Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub

Nach Angaben des Martinsheims ist die Vereinigung der Walliser Alters- und Pflegeheime besonders frauenfreundlich. Das Personalstatut schreibt einen Mutterschaftsurlaub von 16 Wochen vor, dies sind zwei Wochen mehr als das Obligationenrecht es verlangt. Dagegen gilt bezüglich des Vaterschaftsurlaubs die gesetzliche Mindestvorgabe von 2 Tagen.

3.2.6 Das Mitarbeitergespräch

Im Martinsheim werden einmal jährlich die Mitarbeitergespräche durchgeführt, welche jeweils von den direkten Vorgesetzten geleitet werden. Zu den fixen Bestandteilen des Gesprächs gehören die Mitarbeiterbeurteilung, die Zielvereinbarung sowie die Angabe der Weiterentwicklungswünsche. Die Beurteilung erfolgt durch eine Selbst- und Fremdeinschätzung. Dabei werden die Aspekte „bewohnerbezogene Aufgaben“, „persönliche Eignung“ und „Zusammenarbeit“ bewertet. Im Rahmen der Zielvereinbarung werden maximal vier Ziele mit den dafür erforderlichen Massnahmen festgelegt. Zudem wird ein Datum bestimmt, an dem überprüft wird, ob das Ziel erreicht worden ist. Am Ende des Gesprächs können die Pflegenden zusätzlich angeben, welche beruflichen und persönlichen Weiterentwicklungswünsche sie gerne verwirklichen würden. Im An-

hang A findet sich ein Formular, das zur Durchführung des Mitarbeitergesprächs mit einer diplomierten Pflegefachfrau verwendet wird.

3.2.7 reservierte Parkplätze

Dem Kader stehen fünf reservierte Parkplätze zur Verfügung. Darüber hinaus befinden sich vor dem Gebäude des Martinsheims noch zehn weitere Parkplätze, die als blaue Zonen signalisiert sind und von den Mitarbeitern benutzt werden dürfen. Jene Parkplätze dürfen jedoch auch von anderen Personen genutzt werden und stehen deshalb nicht immer zur Verfügung.

3.2.8 Fazit bestehende Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Von den eben dargelegten Aspekten können nicht alle als Anreize respektive als Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation betrachtet werden. So tragen die Arbeitszeiten nicht zur Förderung der Mitarbeiterbindung und Leistungsstimulation bei, da diese den Bedürfnissen der Bewohner angepasst und nicht nach den Interessen der Mitarbeiter gerichtet sind. Dasselbe trifft für die Pausenregelung und die Bestimmungen zum Vaterschaftsurlaub zu, welche lediglich den gesetzlichen Mindestvorgaben entsprechen. Des Weiteren tragen auch die unternehmensinterne Kommunikation und die Aufstiegsmöglichkeiten nicht zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation bei. Im Gegensatz dazu können die im Martinsheim bestehenden Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung durchaus als Anreize betrachtet werden. Das Weiterbildungsangebot ist äusserst vielfältig und die Gelegenheit, eine Ausbildung berufsbegleitend zu absolvieren, wird nicht in jedem Unternehmen geboten. Zudem können auch die Bestimmungen zum Mutterschaftsurlaub als motivationsfördernd angesehen werden. Der Aspekt „reservierte Parkplätze für Mitarbeiter“ bewirkt nur für die Kadermitarbeiter einen Anreiz.

3.3 Beurteilung der bestehenden betrieblichen Sozialeinrichtungen

Nachdem die gegenwärtigen Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation unter die Lupe genommen wurden, widmen sich die folgenden Zeilen den im Martinsheim bestehenden betrieblichen Sozialeinrichtungen. Dazu gehören die Kantine und die Werksküche. Weitere betriebliche Sozialeinrichtungen sind momentan nicht vorhanden.

3.3.1 Kantine

Die Kantine des Martinsheims befindet sich im Erdgeschoss. Das Martinsheim bietet seinen Mitarbeitern während der halbstündigen Mittagspause ein vergünstigtes Mittagessen für Fr. 10.- pro Menü, inklusive Getränk und anschliessendem Kaffee. Je nach Dienst kann das Personal entweder um 11:30 Uhr oder um 12:30 Uhr das Mittagessen zu sich nehmen. Die Beschäftigten haben im Übrigen die Gelegenheit, das Frühstück oder das Abendessen in der Kantine einzunehmen. Von dieser Möglichkeit wird jedoch nicht oft Gebrauch gemacht. Des Weiteren offeriert das Martinsheim den Arbeitnehmern Getränke und Früchte zur neun-Uhr-Pause. Gemäss den Angaben des Heimleiters wird dieses Angebot von den Mitarbeitern sehr geschätzt.

Die Bewohner des Martinsheims nehmen ihre Mahlzeiten ebenfalls in der Kantine ein. Dieser Umstand führt jedoch dazu, dass die Pflegenden selten ganz abschalten und sich erholen können. Den Bewohnern und Mitarbeitern werden jedoch nicht dieselben Gerichte zubereitet. Für das Personal werden im Rahmen der lancierten Gesundheitsförderung vorwiegend gesunde Speisen angerichtet. Die Mitarbeitenden können zwischen einem vegetarischen Menü sowie einem Fleisch- und Fischmenü auswählen. Ausserdem steht ein Spezialbuffet mit zwölf verschiedenen Salaten zur Auswahl. Das Kapitel „Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung“ gibt Aufschluss über die Zufriedenheit der Pflegenden mit den Speisen, die in der Kantine zubereitet werden.

3.3.2 Werksküche

Auf jeder Station im Martinsheim ist eine Küche mit integriertem Essbereich eingerichtet. Die Pflegenden haben somit die Möglichkeit, während der 15-minütigen Pause am Vormittag das „Znüni“ einzunehmen. Ein weiterer Vorteil, der sich durch die Kuchenein-

richtung ergibt, besteht darin, dass den Mitarbeitern jederzeit Getränke zur Verfügung stehen. Im Gegensatz zu den Beschäftigten der Pflegeabteilungen nehmen jene der Demenzabteilung auch ihre Hauptmahlzeiten auf der eigenen Station ein. Die Arbeitnehmer der Pflegeabteilungen speisen in der Kantine oder zu Hause.

3.4 Beurteilung der Entlohnung

Nachdem die bestehenden betrieblichen Sozialeinrichtungen im Martinsheim veranschaulicht wurden, soll nun auch die von der AVALEMS/VWAP geregelte Entlohnung in Augenschein genommen werden. Vorab muss festgehalten werden, dass das Martinsheim als öffentlicher Betrieb nicht nach Belieben auf die Lohnvorstellungen des Personals eingehen kann und an die vorgegebenen Richtlinien der AVALEMS/VWAP gebunden ist.

3.4.1 Monatslohn

Die Alters- und Pflegeheime im Wallis müssen sich an die Mindestlohnvorgaben der Vereinigung Walliser Alters- und Pflegeheime halten. Das Personalstatut, welche von jener Vereinigung herausgegeben wird, enthält eine Tabelle mit der Lohneinstufung des Personals. In dieser kann für jeden Beruf oder Funktion die Mindestlohnklasse abgelesen werden. Der Monatslohn für die jeweilige Mindestklasse und das entsprechende Dienstjahr kann anschliessend in der Lohntabelle der AVALEMS/VWAP entnommen werden. Das Martinsheim ist berechtigt, bei Beförderungen entsprechende Lohnerhöhungen vorzunehmen beziehungsweise die betreffenden Mitarbeiter in eine höhere Lohnklasse einzustufen. Es besteht eine absolute Lohngleichheit für Mann und Frau.

3.4.2 13. Monatslohn

Die Arbeitnehmer haben Anrecht auf einen 13. Monatslohn, welcher auf Basis des Grundlohnes berechnet wird.⁵³

⁵³ AVALEMS/VWAP (Juni 2007): Personalstatut. 5. Ausgabe. Sitten: Sekretariat AVALEMS/VWAP. S. 9.

3.4.3 Erfolgsbeteiligung

Die Bestimmungen der AVALEMS/VWAP sehen keine Erfolgsbeteiligungen für die Arbeitnehmer vor. Die Alters- und Pflegeheime haben kostendeckend zu arbeiten. Wird dennoch ein höherer Gewinn erzielt, muss der Pensionspreis gesenkt werden. Unter dem Pensionspreis ist der Betrag zu verstehen, den die Betagten für ihren Aufenthalt im Alters- und Pflegeheim entrichten müssen. Wenn das Betriebsergebnis deutlich über dem Budget liegt, wird der Heimleitung und dem oberen Kader ausnahmsweise ein Bonus ausgeschüttet. Nach Angaben des Martinsheims betrug eine solche Provision bisher maximal Fr. 3'000.-.

3.5 SWOT-Analyse

Um die obigen Ausführungen zum Martinsheim noch einmal kurz zusammenzufassen, wird nachfolgend eine SWOT-Analyse abgebildet, welche einen Überblick über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Alters- und Pflegeheims liefert. Dabei werden auch Aspekte aufgeführt, die im vorliegenden Kapitel noch nicht thematisiert worden sind. Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen selbst, währenddessen die Chancen und Risiken durch die Unternehmensumwelt bestimmt werden.⁵⁴

⁵⁴ <http://www.marketing.ch/wissen/marketingkonzept/SWOT-Analyse.asp> [Stand: 14.06.2011]



Abbildung 3-2: SWOT-Analyse des Martinsheims Visp⁵⁵

⁵⁵ Quelle: eigene Darstellung

4. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Das Martinsheim möchte seine bestehenden Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation auch aus Sicht der Mitarbeiter beurteilen lassen. Infolgedessen soll eine umfassende Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit entsprechende Antworten liefern. Dabei wird zunächst das methodische Vorgehen bei der Befragung geschildert, bevor in einem nächsten Schritt das Profil der Befragten sowie die Ergebnisse der einzelnen Zufriedenheitsaspekte beschrieben werden. In einem weiteren Abschnitt des vorliegenden Kapitels werden die einzelnen Zufriedenheiten etwas genauer analysiert. Zu guter Letzt werden die Ergebnisse der Befragung kurz zusammengefasst.

4.1 Methodisches Vorgehen

Wie bereits erwähnt worden ist, konzentriert sich die vorliegenden Bachelorarbeit auf die Beschäftigten des Bereichs Pflege. Dementsprechend wurden die einzelnen Teams der fünf verschiedenen Stationen im Martinsheim befragt. Der nachfolgende Befragungssteckbrief erläutert das methodische Vorgehen bei der Befragung.

Befragungssteckbrief

Zeitraum der Befragung	11. April 2011 bis 14. Mai 2011
Befragungsmethode	persönliche Befragung
Ort der Befragung	Martinsheim Visp
Stichprobe	Mitarbeiter des Bereichs Pflege im Alters- und Pflegeheim Martinsheim Visp
Anzahl Befragte	70 Befragte insgesamt <ul style="list-style-type: none"> ➤ 53 Festangestellte ➤ 10 Lehrlinge ➤ 7 Praktikanten
Repräsentativität	gegeben → total 94 Mitarbeiter in der Pflege
Zeitraum der Auswertung	16. Mai 2011 bis 4. Juni 2011
Auswertungssoftware	Microsoft Excel 2007
Bemerkungen	Die Gesamtzahl aller Antworten bei einer Frage wird jeweils mit „N“ angegeben. Die Anzahl der unabhängigen Variablen wird durch „n“ angegeben.

Tabelle 4-1: Befragungssteckbrief⁵⁶**4.2 Deskriptive Statistik**

Die deskriptive Statistik bezweckt die Beschreibung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Dabei wird in einem ersten Schritt das Profil der Befragten beschrieben. In einem weiteren Schritt werden die einzelnen Zufriedenheitsaspekte ausgewertet.

4.2.1 Profil der Befragten

Unter dem Profil der Befragten sind die persönlichen Angaben der interviewten Personen zu verstehen. Diese stellen unabhängige Variablen dar und dienen somit als Grundlage für die weiteren Analysen. Die einzelnen Diagramme, welche zu den persönlichen Angaben erstellt worden sind, können im Anhang C eingesehen werden.

⁵⁶ Quelle: eigene Darstellung

4.2.1.1 Geschlecht

Beim befragten Pflegepersonal ist der Anteil der Frauen deutlich grösser als derjenige der Männer. So wurden 62 weibliche und 8 männliche Beschäftigte interviewt.

4.2.1.2 Alter

Um die unabhängige Variable „Alter“ in den weiteren Analysen optimal verwenden zu können, werden die Befragten in Altersklassen aufgeteilt. Der unten stehenden Tabelle kann entnommen werden, wie die Altersklassen gegliedert werden.

	Alter in Jahre				
Anzahl	unter 25	25-35	36-45	46-55	über 55
absolut	13	11	13	26	7
in Prozent	19	16	19	37	10

Tabelle 4-2: Gliederung der Altersklassen⁵⁷

4.2.1.3 Zivilstand

Die befragten Pflegenden wurden den Zivilständen „ledig“, „mit Partner zusammenlebend“, „verheiratet“, „geschieden“ oder „verwitwet“ zugeordnet. Nachdem die Auswertung der Interviews ergeben hat, dass lediglich zwei der Befragten angegeben haben, mit einem Partner zusammenzuleben, werden die Zivilstände „mit Partner zusammenlebend“ und „verheiratet“ für die nachfolgenden Analysen zusammengelegt. Die beiden Anteile machen zusammen genau die Hälfte der interviewten Pflegemitarbeiter aus. In der gleichen Art und Weise werden auch die Zivilstände „geschieden“ und „verwitwet“ zusammengefasst, zumal nur eine Person unter den Befragten verwitwet ist. Somit macht dieser Anteil etwa ein Siebtel aller an der Umfrage Beteiligten aus. Gut ein Drittel der befragten Pflegenden sind ledig, was auf die relativ hohe Anzahl an Lehrlingen und Praktikanten zurückzuführen ist.

⁵⁷ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.2.1.4 Wohnort

Angesichts der grossen Zahl verschiedener Wohnorte und der relativ hohen Anzahl an Visper unter den Befragten, werden die einzelnen Ortschaften den Rubriken „Visp“ und „anderer Wohnort“ zugeteilt. Demzufolge wohnen von den 70 befragten Pflegemitarbeitenden 19 in Visp und 51 in anderen Wohnorten.

4.2.1.5 Muttersprache

Des Weiteren werden die Befragten nach ihrer Muttersprache differenziert. Auch bei dieser unabhängigen Variable werden zwei Ausprägungen gebildet: Es wird zwischen Mitarbeitern mit deutscher Muttersprache und Mitarbeitern mit anderer Muttersprache unterschieden. Der Anteil der interviewten Pflegenden mit deutscher Muttersprache beträgt 89 Prozent.

4.2.1.6 Anzahl Kinder

Die nachstehende Abbildung veranschaulicht, dass knapp die Hälfte aller Befragten keine Kinder haben. Dies ist wiederum auf die relativ hohe Anzahl an Lehrlingen und Praktikanten zurückzuführen. Trotzdem hat etwa ein Drittel des befragten Pflegepersonals zwei Kinder und immerhin 14 Prozent der Interviewten gaben an, mehr als zwei Kinder zu haben.

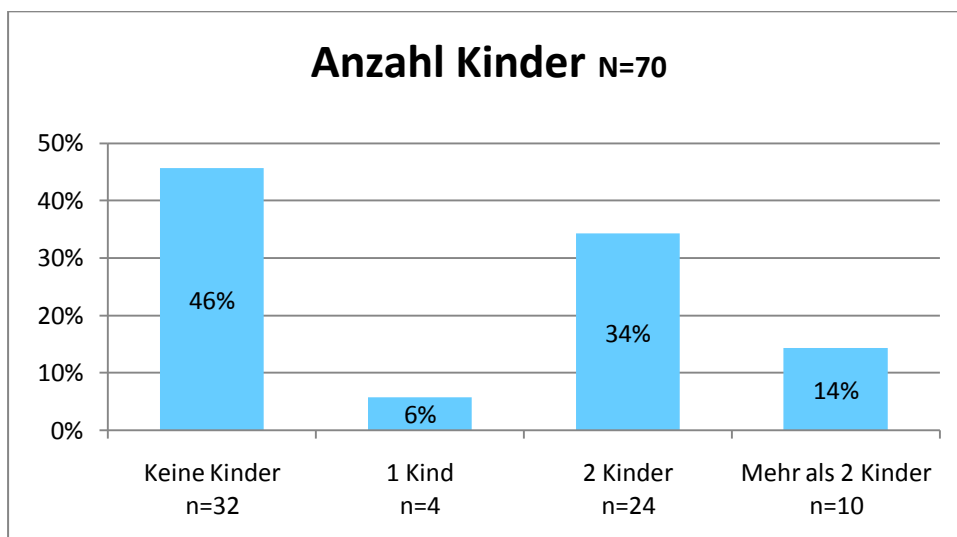


Abbildung 4-1: Anzahl Kinder der Befragten⁵⁸

⁵⁸ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.2.1.7 Ausbildung

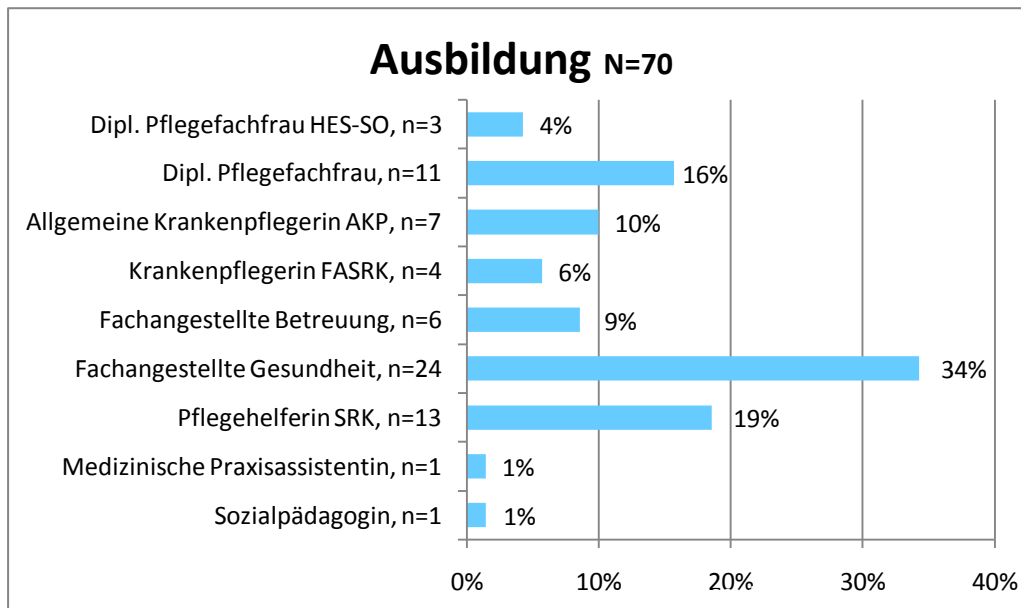


Abbildung 4-2: Ausbildung der Befragten⁵⁹

Die obige Abbildung zeigt, dass die Mehrheit der Befragten eine Ausbildung zur Fachangestellten Gesundheit (FAGE) absolviert hat. Fast 20 Prozent der interviewten Pflegenden sind als Pflegehelferin tätig. Daneben gehören auch die Ausbildung zur diplomierten Pflegefachfrau sowie die zur allgemeinen Krankenpflegerin zu den meist verbreiteten Berufen im Martinsheim. Nach den Angaben des Heimleiters ist die Anzahl an qualifiziertem Personal im Gegensatz zu anderen Alters- und Pflegeheimen sehr hoch. Die Ausbildungen zur Sozialpädagogin und zur medizinischen Praxisassistentin werden im weiteren Verlauf der vorliegenden Bachelorarbeit unter der Bezeichnung „andere medizinische Berufe“ zusammengefasst.

⁵⁹ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.2.1.8 Anzahl Dienstjahre

Die folgende Tabelle soll verdeutlichen, in welche Intervalle die Dienstjahre gegliedert werden:

	Anzahl Dienstjahre				
Anzahl	0-3	4-7	8-11	12-15	mehr als 15
absolut	22	15	16	11	6
in Prozent	31	21	23	16	9

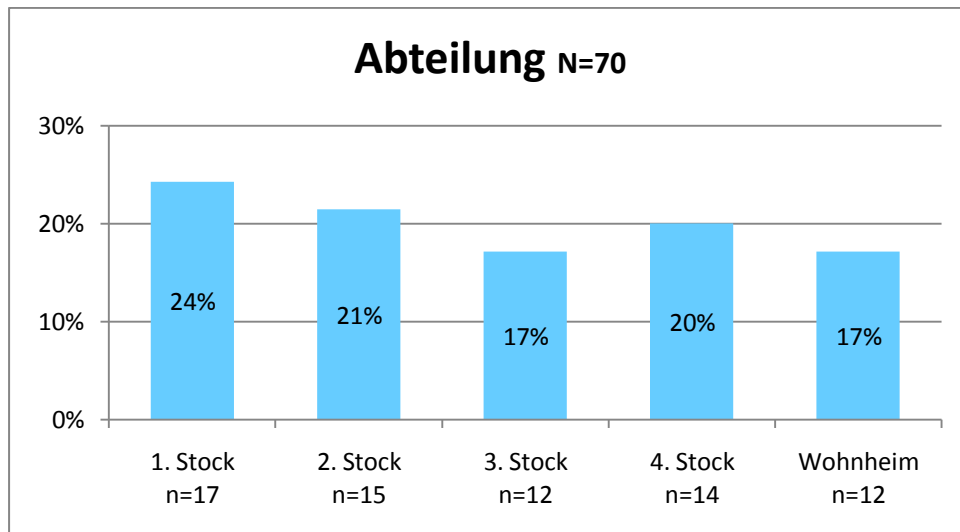
Tabelle 4-3: Anzahl Dienstjahre der Befragten⁶⁰

Aus der oben abgebildeten Tabelle geht deutlich hervor, dass die Mehrheit der Befragten nicht länger als drei Jahre im Martinsheim angestellt ist. Auch diese Feststellung ist auf den hohen Anteil an Lehrlingen und Praktikanten zurückzuführen. Lediglich neun Prozent der interviewten Pflegenden arbeiten seit mehr als 15 Jahren im Martinsheim. Die oben festgelegten Intervalle werden auch in den weiteren Analysen der vorliegenden Bachelorarbeit verwendet.

4.2.1.9 Abteilung

Das wichtigste Unterscheidungskriterium bezüglich der Befragten ist die Abteilung beziehungsweise Station, auf welcher die interviewten Arbeitskräfte arbeiten. Schliesslich werden viele Dinge von den Abteilungen jeweils unterschiedlich gehandhabt. Wie vorausgehend schon erwähnt worden ist, bestehen im Martinsheim fünf Stationen. Die Bezeichnungen dieser Stationen können der unten stehenden Abbildung entnommen werden:

⁶⁰ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

Abbildung 4-3: Abteilung der Befragten⁶¹

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass nicht immer alle Mitarbeiter der einzelnen Teams befragt wurden. Knapp ein Viertel der Befragten gehört zum Team des ersten Stocks. Jeweils 17 Prozent der interviewten Pflegemitarbeiter abreiten im dritten Stock und im Wohnheim. Die einzelnen Abteilungen repräsentieren in gewisser Hinsicht die einzelnen Teams.

4.2.1.10 Arbeitspensum

Die nachfolgende Tabelle vermittelt einen Überblick über die verwendeten Intervalle beim Arbeitspensum der Befragten.

	Arbeitspensum in Prozent			
Anzahl	20-30%	40-60%	70-90%	100%
absolut	3	19	30	18
in Prozent	4	27	43	26

Tabelle 4-4: Arbeitspensum der Befragten⁶²

Die oben dargestellte Tabelle verdeutlicht, dass die Mehrheit der Befragten in einem Beschäftigungsgrad zwischen 70 und 90 Prozent angestellt ist. Nur vier Prozent der inter-

⁶¹ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

⁶² Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

viewten Pflegenden arbeiten in einem Arbeitspensum von weniger als 30 Prozent. Beinahe ein Fünftel aller Befragten besitzen eine Vollzeitstelle.

4.2.2 Auswertung der Zufriedenheiten

Nachdem die persönlichen Angaben der Befragten durchleuchtet worden sind, richtet sich nun die Aufmerksamkeit auf die abhängigen Variablen, das heisst auf die einzelnen Zufriedenheitsaspekte. In diesem Zusammenhang werden die Ergebnisse der gestellten Fragen in beschreibender Form ausgewertet. Eine konkrete Analyse der Zufriedenheiten wird in einem nächsten Abschnitt des vorliegenden Kapitels vorgenommen. Die Zufriedenheiten werden entweder in Prozenten oder durch durchschnittliche Skalenwerte beziehungsweise Mittelwerte dargestellt. Damit der Text leserlich bleibt, werden nicht immer alle Prozentzahlen oder durchschnittlichen Skalenwerte angegeben. Dem Anhang C können jedoch sämtliche Ergebnisse entnommen werden. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Befragten die einzelnen Facetten der Zufriedenheit in einer Skala von eins bis vier bewerten konnten. Die folgende Tabelle informiert über die Bedeutungen der Skalenwerte:

1	2	3	4
sehr unzufrieden	unzufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
schlecht	weniger gut	gut	sehr gut
sehr ungenügend	ungenügend	genügend	sehr genügend

Tabelle 4-5: Bedeutung der Skalenwerte⁶³

4.2.2.1 Arbeitszeit

Hinsichtlich der Arbeitszeit wurden die Mitarbeiter des Bereichs Pflege zu folgenden Aspekten befragt:

- Zufriedenheit mit den Diensten der Abteilung
- Wechseln von Diensten unter dem Team
- Rücksichtnahme auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste

⁶³ Quelle: eigene Darstellung

Zufriedenheit mit den Diensten der Abteilung

Die Auswertung der Befragung ergibt, dass die Beschäftigten mit den Diensten der Abteilung im Durchschnitt zufrieden sind. Dies lässt sich aus dem Mittelwert von 3.3 ableiten. Betrachtet man die Ergebnisse etwas näher, wird deutlich, dass 37 Prozent der Befragten sehr zufrieden sind und 59 Prozent der Mitarbeiter die Dienste der Abteilung als zufriedenstellend empfinden. Im Vergleich dazu geben lediglich drei Personen der insgesamt 70 Befragten an, mit den Diensten unzufrieden zu sein.

Wechseln von Diensten unter dem Team

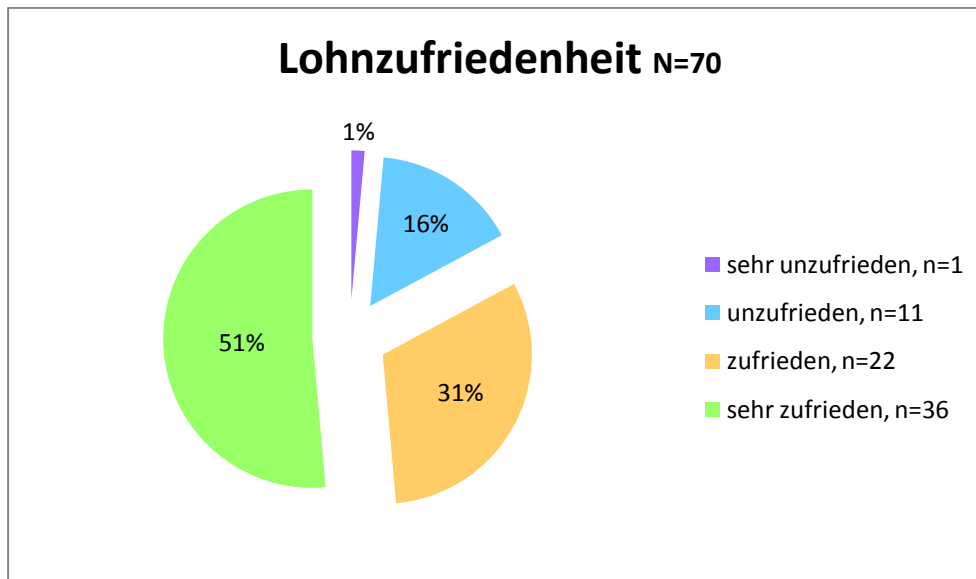
Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sollen die Arbeitskräfte angeben, wie zufrieden sie mit dem Wechseln von Diensten unter dem Team sind beziehungsweise wie gut ihnen die einzelnen Mitarbeiter des Teams in diesem Punkt entgegenkommen. Dem Mittelwert von 3.8 entsprechend klappt das Wechseln von Diensten unter den Teamkollegen grundsätzlich sehr gut. Gemäss den Angaben des Personalchefs wird von dieser Möglichkeit sehr oft Gebrauch gemacht. So sind beinahe 80 Prozent der Befragten mit dem Wechseln von Diensten untereinander sehr zufrieden. Etwa ein Fünftel der interviewten Pflegenden stuft den Aspekt als zufriedenstellend ein und lediglich zwei Personen zeigen sich mit dem Wechseln von Diensten untereinander unzufrieden.

Rücksicht auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste

Bei der Auswertung der Frage, ob beim Einteilen der Dienste genügend Rücksicht auf das Privatleben genommen werde, ergibt sich ein durchschnittlicher Skalenwert von 3.7. So verkünden 73 Prozent der Befragten, dass die Rücksichtnahme auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste sehr genügend sei und gut ein Fünftel der Mitarbeiter erwähnt, dass sie genügend sei. Im Gegensatz dazu empfinden vier Beschäftigte die Rücksichtnahme in diesem Punkt als ungenügend.

4.2.2.2 Lohn

Gemäss dem Mittelwert von 3.3 sind die Befragten mit dem Lohn grundsätzlich zufrieden. Wie das unten aufgeführte Diagramm zeigt, gibt lediglich ein Beschäftigter an, mit seinem Gehalt sehr unzufrieden zu sein, während sich gut die Hälfte der Befragten mit dem Lohn als sehr zufrieden zeigt.

Abbildung 4-4: Lohnzufriedenheit der Befragten⁶⁴

4.2.2.3 Klima im Team

Damit das Klima im Team analysiert werden kann, werden die Beschäftigten aufgefordert, zu folgenden Aspekten Stellung zu nehmen:

- Verhältnis zum Team
- Zusammenhalt und Unterstützung im Team
- Teaminterner Informationsaustausch
- Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamausflügen
- Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamsitzungen

Verhältnis zum Team

Die Zufriedenheit bezüglich des Verhältnisses zum Team der Abteilung liegt im Durchschnitt sehr hoch. Die Auswertung ergibt einen Mittelwert von 3.7. So empfinden 73 Prozent der Befragten das Verhältnis zum Team als sehr gut. Gut ein Viertel aller Interviewten stuft das Verhältnis zum Team als gut ein. Dagegen wird der Aspekt lediglich von einem Mitarbeiter mit einem „weniger gut“ bewertet.

⁶⁴ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

Zusammenhalt und Unterstützung im Team

Der Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung im Team werden generell mit einem „sehr gut“ beurteilt. Dies bestätigt der Mittelwert von 3.6. Von den 70 Befragten empfinden lediglich drei Personen den Zusammenhalt und die Unterstützung im Team als weniger gut. Daneben geben 27 Prozent der Pflegenden die Bewertung „gut“ ab und 69 Prozent stufen den Zusammenhalt und die Unterstützung als sehr gut ein.

Teaminterner Informationsaustausch

Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Aspekten schneidet die Beurteilung des teaminternen Informationsaustausches weniger gut ab. Die Auswertung ergibt hier einen durchschnittlichen Skalenwert von 3.2. Es fällt auf, dass der teaminterne Informationsaustausch lediglich von einem Drittel der interviewten Pflegenden als sehr gut bewertet wird. 57 Prozent der Befragten und somit die Mehrheit empfinden den teaminternen Informationsaustausch als gut, während immerhin sieben Prozent die Bewertung „weniger gut“ abgeben.

Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamausflügen

Bei der Auswertung der Zufriedenheit bezüglich der Anzahl an Teamausflügen werden die Lehrlinge und Praktikanten nicht in die Bewertung mit einbezogen. Diese Massnahme soll eine einheitliche Analyse und Beurteilung mit Unterscheidung nach Station ermöglichen. Denn der Einbezug der Auszubildenden wird von Abteilung zu Abteilung anders gehandhabt. In diesem Zusammenhang muss festgestellt werden, dass die jährlichen Team-Tage nicht als Teamausflug gelten. Als Teamausflug gelten Aktivitäten, welche das Team in der Freizeit unternimmt.

Betrachtet man die Ergebnisse der Auswertung, ergibt sich ein Durchschnittswert von 3, womit die Befragten mit der Anzahl an Teamausflügen grundsätzlich zufrieden sind. Untersucht man die Ergebnisse etwas genauer, so fällt auf, dass immerhin ein Drittel der interviewten Mitarbeiter angibt, mit der Anzahl an Teamausflügen unzufrieden zu sein und ein Befragter sogar sehr unzufrieden in dieser Angelegenheit ist. Daneben zeigen sich lediglich 30 Prozent der Beschäftigten als zufrieden und nur 36 Prozent als sehr zufrieden.

Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamsitzungen

Bei der Überprüfung der Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamsitzungen werden nicht alle befragten Pflegenden mit einbezogen. Schliesslich sind alle Praktikanten, Lehrlinge im ersten Lehrjahr sowie Mitarbeiter mit einem Arbeitspensum von unter 40 Prozent nicht zur Teilnahme an den Teamsitzungen berechtigt.

Die Auswertung ergibt einen Mittelwert von 3.8, woraus sich schliessen lässt, dass die Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamsitzungen bei der Mehrheit der Befragten sehr hoch liegt. Schliesslich geben 80 Prozent der Arbeitskräfte an, bezüglich dieses Aspekts sehr zufrieden zu sein. Daneben empfinden 14 Prozent der Befragten die Anzahl an Teamsitzungen als zufriedenstellend und lediglich drei Personen geben an, in diesem Punkt unzufrieden zu sein.

4.2.2.4 Beurteilung des direkten Vorgesetzten

Im vorliegenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Beurteilung des direkten Vorgesetzten dargelegt. Zu den direkten Vorgesetzten der einzelnen Mitarbeiter der Teams gehören die Stationsleiter, die wiederum der Pflegedienstleiterin untergeordnet sind, welche schliesslich dem Heimleiter unterstellt ist. Angesichts der Tatsache, dass die Führungsqualitäten des Heimleiters lediglich von einem Befragten bewertet worden sind und das Ergebnis folglich nicht als repräsentativ angesehen werden kann, wird auf eine Beurteilung des Heimleiters als direkter Vorgesetzter verzichtet. Die Führungsqualitäten der einzelnen Stationsleiter und der Pflegedienstleiterin werden von den jeweils direkt unterstellten Mitarbeitern anhand folgender Aspekte bewertet:

- Verhältnis zum direkten Vorgesetzten
- Erhalt von Lob und Anerkennung
- Informationsaustausch
- Problem- und Konfliktlösung
- Einbezug des Privatlebens
- Förderung offenes Gesprächsklima
- Kritikfähigkeit

Des Weiteren sollen die Mitarbeiter angeben, welcher Führungsstil auf ihre direkten Vorgesetzten zutrifft.

Beurteilung Stationsleitung 1. Stock

Grundsätzlich sind die Beschäftigten des ersten Stocks mit ihrer Stationsleitung sehr zufrieden. Die zuvor erwähnten Aspekte werden allesamt mit Durchschnittswerten über 3.6 bewertet. Die Zufriedenheit mit dem Informationsaustausch schneidet bei der Auswertung am besten ab. Die genauen Skalenwerte der einzelnen Aspekte können dem Anhang C entnommen werden. Bei der Frage, welcher Führungsstil auf die Stationsleitung des ersten Stocks zutrifft, antworten 88 Prozent des Teams, dass der Führungsstil demokratisch sei. Zwei Personen finden den Führungsstil autoritär.

Beurteilung Stationsleitung 2. Stock

Die Befragten des zweiten Stocks sind mit den Führungsqualitäten ihrer Stationsleitung im Durchschnitt zufrieden bis sehr zufrieden. Besonders erwähnenswert ist die Beurteilung des Aspekts „Verhältnis zum direkten Vorgesetzten“. Dieser wird mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 4 bewertet. Etwas weniger zufrieden sind die Befragten mit dem Erhalt von Lob und Anerkennung. Das Team des zweiten Stocks wurde zusätzlich aufgefordert, den Führungsstil ihrer Stationsleitung einzuschätzen. Dabei ergibt die Auswertung, dass 71 Prozent der Pflegenden des zweiten Stocks der Ansicht sind, dass der Führungsstil ihrer Stationsleitung demokratisch sei. Währenddessen empfinden immerhin 29 Prozent des Teams den Führungsstil als autoritär.

Beurteilung Stationsleitung 3. Stock

Die Führungsqualitäten der Stationsleitung des dritten Stocks werden vom entsprechenden Team im Durchschnitt als sehr gut eingestuft. Die Mittelwerte nahezu aller Aspekte liegen über einem Wert von 3.8. Etwas weniger zufrieden im Vergleich zu den anderen Kriterien ist das Team des dritten Stocks bezüglich der Möglichkeit, mit der Stationsleitung über private Probleme zu reden. Der durchschnittliche Skalenwert befindet sich jedoch mit einem Wert von 3.4 immer noch im grünen Bereich. Die Auswertung bezüglich des Führungsstils der Stationsleitung des dritten Stocks zeigt, dass 75 Prozent den Führungsstil als demokratisch empfinden, während ein Viertel des Teams der Meinung ist, dass er autoritär ist.

Beurteilung Stationsleitung 4. Stock

Die Beschäftigten des vierten Stocks sind mit den Führungsqualitäten ihrer Stationsleitung grundsätzlich sehr zufrieden. Der niedrigste Mittelwert ergibt sich bei der Zufriedenheit bezüglich des Redens über private Probleme. Dieser liegt jedoch bei 3.69 und kann somit immer noch als sehr gut eingestuft werden. Die Skalenwerte der übrigen Aspekte können im Anhang C verglichen werden. Bei der Frage, wie das Team des vierten Stocks den Führungsstil ihrer Stationsleitung einschätze, antworten 85 Prozent des Teams, dass es sich um einen demokratischen Führungsstil handle. Von den 13 befragten Mitarbeitern des Teams empfinden zwei Personen den Führungsstil als autoritär.

Beurteilung Stationsleitung Wohnheim

Aus der Auswertung geht ganz klar hervor, dass die Befragten des Wohnheims mit den Führungsqualitäten ihrer Stationsleitung sehr zufrieden sind. Die Mittelwerte liegen alle über einem Wert von 3.8. Die beiden Aspekte „Verhältnis zum direkten Vorgesetzten“ und „Förderung offenes Gesprächsklima“ werden jeweils mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 4 bewertet. Betrachtet man die Ergebnisse der Beurteilungen des Führungsstils, so wird ersichtlich, dass lediglich eine Person des Teams angibt, dass der Führungsstil der Stationsleitung des Wohnheims als autoritär einzustufen sei. Die übrigen Befragten empfinden den Führungsstil als demokratisch.

Beurteilung Pflegedienstleitung

Die einzelnen Führungsqualitäten der Pflegedienstleitung werden ganz unterschiedlich bewertet. Die Mittelwerte befinden sich zwischen 2.75 und 4. Besonders zufrieden sind die Stationsleiter mit der Förderung eines offenen Gesprächsklimas durch die Pflegedienstleitung. Dieser Aspekt wird von allen Stationsleitern mit einem Wert von 4 eingestuft. Weniger zufrieden sind die Befragten mit der Kritikfähigkeit und dem Informationsaustausch. Die übrigen Durchschnittswerte können dem Anhang C entnommen werden. Die Stationsleitungen werden ferner aufgefordert, den Führungsstil der Pflegedienstleitung einzuschätzen. Dabei empfinden zwei der Stationsleiter den Führungsstil als demokratisch, während die anderen beiden Stationsleiter der Ansicht sind, dass er als autoritär zu werten sei.

4.2.2.5 Zusammenarbeit mit den Bereichen

Wie in der vorliegenden Bachelorarbeit bereits erwähnt worden ist, bestehen im Martinsheim verschiedene Bereiche, welche über verschiedene Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verfügen. Die befragten Pflegenden hatten die Möglichkeit, die Zusammenarbeit mit den Bereichen Küche, Administration, Technischer Dienst und Personal zu beurteilen. Da einige der Befragten angaben, keinen Kontakt zum Betreuungsteam zu haben und die Bewohner des vierten Stocks in der Regel nicht an den Aktivitäten des Betreuungsteams teilnehmen, wird der Bereich „Betreuung“ bei der Bewertung nicht mit einbezogen.

Zusammenarbeit mit der Küche

Grundsätzlich stufen die Befragten die Zusammenarbeit mit der Küche als gut ein. Der Durchschnittswert liegt in der Skala von eins bis vier bei 3.1. Betrachtet man die Ergebnisse jedoch etwas genauer, so wird deutlich, dass lediglich 37 Prozent der Befragten die Zusammenarbeit mit der Küche als sehr gut einstufen, während der Anteil der Befragten, die mit einem „gut“ Stellung beziehen bei 44 Prozent, und der Anteil jener, welche die Zusammenarbeit mit „weniger gut“ bewerten, bei 14 Prozent liegt. Drei der insgesamt 70 Befragten empfinden die Zusammenarbeit sogar als schlecht.

Zusammenarbeit mit der Administration

Generell sind die befragten Pflegenden bezüglich der Zusammenarbeit mit der Administration zufrieden. Die Auswertung ergibt wie bereits bei der Zusammenarbeit mit der Küche einen Mittelwert von 3.1. Auffallend ist allerdings, dass lediglich 37 Prozent der Befragten die Zusammenarbeit mit „sehr gut“ beurteilen, während die Mehrheit, das heisst 44 Prozent der Befragten, die Bewertung „gut“ abgibt. 14 Prozent der Befragten stufen die Zusammenarbeit mit „weniger gut“ ein und weitere vier Prozent der interviewten Arbeitnehmer empfinden die Zusammenarbeit als schlecht.

Zusammenarbeit mit dem Technischen Dienst

Die Verantwortung des Bereichs „Technischer Dienst“ unterliegt dem Hauswart. Gemäss dem Mittelwert von 3.2 sind die meisten der interviewten Pflegenden bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Technischen Dienst zufrieden. Jeweils 41 Prozent der Mitarbeiter

geben die Bewertung „sehr gut“ und „gut“ ab. 16 Prozent der Befragten stufen die Zusammenarbeit als weniger gut ein, während lediglich eine Person die Zusammenarbeit als schlecht empfindet.

Zusammenarbeit mit der Personalabteilung

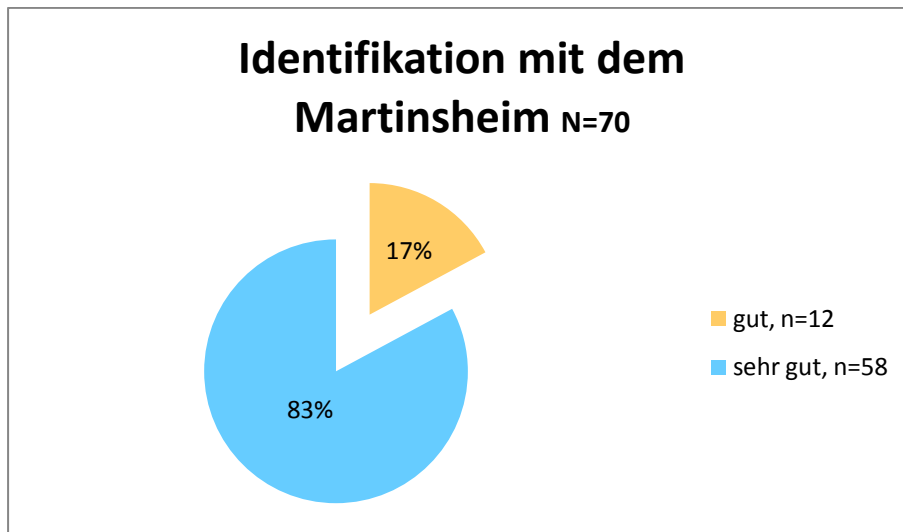
Die Befragten sind bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Bereich Personal grundsätzlich zufrieden. Die Auswertung ergibt einen Mittelwert von 3.3. Dabei wird die Zusammenarbeit von 53 Prozent der Beschäftigten mit „sehr gut“ bewertet und von 31 Prozent mit „gut“. Daneben empfinden zehn Prozent der Befragten die Zusammenarbeit als weniger gut und immerhin sechs Prozent geben die Bewertung „schlecht“ ab.

4.2.2.6 Rahmenbedingungen im Martinsheim

Das Pflegepersonal wurde ferner über die Rahmenbedingungen im Martinsheim befragt. Dazu gehören die Identifikation mit dem Martinsheim, die Beurteilung des Rufs des Alters- und Pflegeheims in der Region sowie die Sicherheit am Arbeitsplatz.

Identifikation mit dem Martinsheim

Bei der Frage, wie gut man sich mit dem Unternehmen identifizieren könne, antwortet keiner unter den Befragten mit „weniger gut“ oder „schlecht“. Wie dem unten stehenden Diagramm entnommen werden kann, können sich 83 Prozent der Befragten sehr gut mit dem Martinsheim identifizieren. Daneben geben 17 Prozent der Beschäftigten an, dass sie sich gut mit dem Alters- und Pflegeheim identifizieren können.

Abbildung 4-5: Identifikation der Befragten mit dem Martinsheim⁶⁵

Ruf des Martinsheims in der Region

Des Weiteren wurden die Pflegenden gefragt, wie sie den Ruf des Martinsheims in der Region einschätzen. Dabei ergibt sich in der Skala von 1 bis 4 ein Mittelwert von 3.7. So sind 77 Prozent der Befragten der Ansicht, dass das Martinsheim in der Region einen sehr guten Ruf hat. Ein Fünftel der Mitarbeiter schätzt ihn als gut ein und lediglich zwei Beschäftigte empfinden den Ruf weniger gut.

Sicherheit am Arbeitsplatz

Bei der Bewertung der Sicherheit am Arbeitsplatz werden der Informationsstand des Personals bezüglich des Verhaltens bei Notfällen wie Feuer oder Überschwemmung sowie die allgemeinen Vorkehrungen und Schutzmassnahmen zur Förderung der Sicherheit berücksichtigt. Mit einem Mittelwert von 3.3 sind die meisten der Befragten zufrieden mit den Sicherheitsvorkehrungen. Beinahe die Hälfte der Beschäftigten empfindet die Sicherheit am Arbeitsplatz als sehr gut. Daneben geben 37 Prozent der Befragten die Bewertung „gut“ ab. Zu erwähnen ist insbesondere, dass immerhin 13 Prozent der Mitarbeiter die Sicherheit am Arbeitsplatz als weniger gut betrachten und ein Befragter bezüglich dieses Aspekts sogar sehr unzufrieden ist.

⁶⁵ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.2.2.7 Infrastruktur der Abteilung

Die Beurteilung der Infrastruktur auf den einzelnen Abteilungen bildet ein weiterer Bestandteil des Fragebogens. Nachfolgend wird ein Gesamtbild über die Zufriedenheiten mit der Infrastruktur der Abteilung abgegeben. Eine Separierung nach den Stationen erfolgt in der analytischen Statistik.

Arbeitsräumlichkeiten

Zunächst einmal werden die Pflegenden gefragt, wie sie mit den Arbeitsräumlichkeiten auf der Abteilung zufrieden seien. Als Arbeitsräumlichkeiten können jene Orte definiert werden, an denen die Beschäftigten vorwiegend ihre Aufgaben ausüben. Dazu gehören insbesondere die Zimmer der Bewohner einschliesslich der Badezimmer sowie die Korridore.

Die Auswertung der Zufriedenheit mit den Arbeitsräumlichkeiten ergibt einen Mittelwert von 2.4, womit die Befragten im Durchschnitt eher unzufrieden als zufrieden sind. Wie auf dem unten abgebildeten Diagramm deutlich zu erkennen ist, sind lediglich neun Prozent der Befragten mit den Arbeitsräumlichkeiten auf den Abteilungen sehr zufrieden. Im Gegensatz dazu finden 54 Prozent und somit die Hälfte aller Befragten, dass die Arbeitsräumlichkeiten unzufrieden stellend sind.

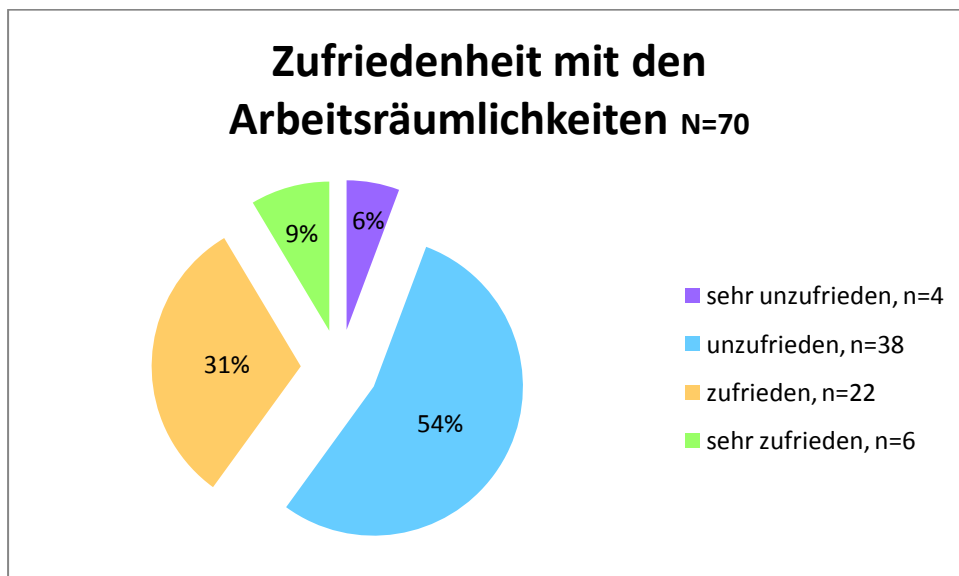


Abbildung 4-6: Zufriedenheit der Befragten mit den Arbeitsräumlichkeiten⁶⁶

⁶⁶ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

Stationszimmer

Auf jeder Station gibt es ein Stationszimmer, in welchem sich lediglich das Personal aufhalten kann. Hier werden in erster Linie administrative Tätigkeiten verrichtet. Dazu gehört beispielsweise das Ausfüllen der so genannten Kardex-Blätter, auf denen die Pflege und Betreuung der Bewohner fachlich festgehalten werden. Ausserdem werden die Stationszimmer für Pausen, Rapporte und Teamsitzungen genutzt.

Die befragten Pflegenden sind mit dem Stationszimmer ihrer Abteilung grundsätzlich zufrieden. Dies zeigt der durchschnittliche Zufriedenheitswert von 3.3. Während zehn Prozent der Befragten unzufrieden sind, zeigt sich die Hälfte der Mitarbeiter zufrieden und 40 Prozent aller Befragten empfinden das Stationszimmer als sehr zufriedenstellend.

Sanitäranlagen des Personals

Gemäss dem Mittelwert von 3.3 sind die Beschäftigten mit den Sanitäranlagen auf den Abteilungen generell zufrieden. Die Pflegenden stufen die Sanitäranlagen allerdings sehr unterschiedlich ein. So zeigt sich beinahe ein Fünftel aller Befragten unzufrieden, während gut ein Drittel zufrieden und 47 Prozent sehr zufrieden mit den Sanitäranlagen sind.

Betten der Bewohner

Im Rahmen der Analyse der Zufriedenheit bezüglich der Infrastruktur auf der Abteilung wird das Personal des Weiteren gefragt, wie es mit den Betten der Bewohner zufrieden sei. Schliesslich werden viele der Heimbewohner in ihren Betten gepflegt. Die Betten müssen daher verstellbar sein und eine angenehme Grösse haben, um den Pflegenden die Arbeit zu erleichtern sowie deren Rücken zu schonen.

Die allgemeine Zufriedenheit mit den Betten der Bewohner liegt mit einem Mittelwert von 3.6 sehr hoch. In diesem Zusammenhang empfinden 73 Prozent der Befragten die Betten als sehr zufriedenstellend. Ein Fünftel der Pflegenden gibt die Bewertung „zufrieden“ ab. Von den insgesamt 70 Befragten geben sechs Mitarbeiter an, mit den Betten der Bewohner unzufrieden zu sein.

4.2.2.8 Infrastruktur des Martinsheims

Zur Infrastruktur des Martinsheims gehören das Essen in der Kantine, die Mitarbeitergarderobe sowie die Umgebung und der Garten. Ausserdem werden die Pflegenden im Rahmen der Untersuchung der Zufriedenheit bezüglich der Infrastruktur des Martinsheims gefragt, ob sie die Einrichtung einer betriebsinternen Kindertagesstätte befürworten oder sich dagegen sträuben würden.

Essen in der Kantine

Der Mittelwert von 3.1 lässt daraus schliessen, dass die Befragten mit dem Essen in der Kantine des Martinsheims grundsätzlich zufrieden sind. Allerdings bewerten die Mitarbeiter das Essen sehr unterschiedlich. Während 37 Prozent sehr zufrieden und 39 Prozent zufrieden sind, zeigt sich beinahe ein Fünftel der Befragten als unzufrieden mit dem Essen und immerhin vier Prozent geben an, sehr unzufrieden zu sein.

Mitarbeitergarderobe

Die Mitarbeitergarderobe, in der sich sämtliche Mitarbeiter des Martinsheims umziehen können, befindet sich im Untergeschoss des Martinsheims und ist unterteilt in einen Raum für Frauen und einen Raum für Männer.

Die Befragten beurteilen die Mitarbeitergarderobe sehr unterschiedlich. Die Auswertung ergibt einen durchschnittlichen Skalenwert von 2.8. Besonders auffallend ist, dass lediglich 17 Prozent der interviewten Pflegenden sehr zufrieden sind. Dagegen wird die Mitarbeitergarderobe von 14 Prozent der Befragten mit einem „unzufrieden“ und von zehn Prozent mit einem „sehr unzufrieden“ bewertet.

Umgebung und Garten

Anders als bei der Mitarbeitergarderobe herrscht beim Aspekt „Umgebung und Garten“ grundsätzlich eine hohe Zufriedenheit bei den Befragten. Der Mittelwert der Zufriedenheiten liegt bei 3.6. Lediglich fünf Prozent der Befragten sind mit der Umgebung und dem Garten unzufrieden, während gut ein Fünftel zufrieden und beinahe die Hälfte der Mitarbeiter sehr zufrieden ist.

Einrichtung einer betriebsinternen Kindertagesstätte

81 Prozent der Befragten würden die Einrichtung einer betriebsinternen Kindertagesstätte durchaus als sinnvoll empfinden. Im Gegensatz dazu würden sich 14 Prozent der Mitarbeiter dagegen äussern. Von den insgesamt 70 interviewten Pflegenden wird die Einrichtung einer betriebsinternen Kindertagesstätte von drei Personen weder befürwortet noch abgelehnt. Dem nachfolgenden Kreisdiagramm können die genauen Ergebnisse der Umfrage entnommen werden.

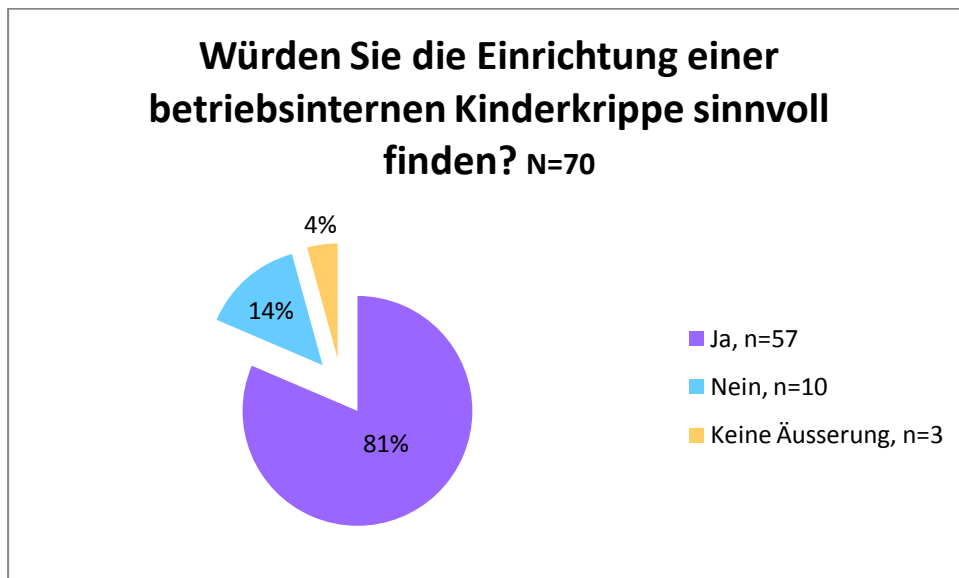


Abbildung 4-7: Umfrage zur Einrichtung einer betriebsinternen Kindertagesstätte⁶⁷

4.2.2.9 Arbeitszufriedenheit

Damit die Arbeitszufriedenheit untersucht werden kann, werden die Pflegenden gebeten, zu verschiedenen Aspekten Stellung zu beziehen. Dazu gehört einerseits die Frage, inwiefern die Aussage „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“ zutrifft. Zudem sollen die Befragten die Aufgabenverteilung im Team bewerten und die Frage beantworten, ob auf ihrer Abteilung ein Personalmangel bestehe. Ferner sollen die Pflegenden angeben, wie oft bestimmte Situationen wie die Arbeit unter Zeitdruck, das Fehlen von Informationen oder die Ausführung von überfordernden Aufgaben auftreten. Schliesslich wird bei den Pflegenden nachgefragt, wie stark sie sich durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern belastet fühlen.

⁶⁷ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

„Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“

Der Mittelwert der von den Befragten erteilten Skalenwerte bezüglich der Aussage „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“ liegt bei 3.7. Insbesondere zu erwähnen ist, dass die Befragten zu der Aussage ausschliesslich mit „trifft eher zu“ oder „trifft zu“ Stellung nehmen. Dabei antworten 73 Prozent der Beschäftigten mit „trifft zu“.

Aufgabenverteilung im Team

Dem Mittelwert von 3.5 zufolge wird die Aufgabenverteilung im Team von den Arbeitskräften grundsätzlich als gerecht bis sehr gerecht empfunden. Lediglich drei der insgesamt 70 Befragten empfinden die Aufgabenverteilung als ungerecht. Demgegenüber wird die Aufgabenverteilung von gut einem Drittel der Mitarbeiter als „gerecht“ und beinahe von 60 Prozent als „sehr gerecht“ eingestuft.

Personalmangel

Im Rahmen der Untersuchung der Arbeitszufriedenheit werden die Pflegenden ferner gefragt, ob ihrer Ansicht nach auf ihrer Abteilung ein Mangel an Personal bestehe. Die Frage wird von 81 Prozent der Befragten mit „ja“ und von 19 Prozent mit „nein“ beantwortet.

Arbeit unter Zeitdruck

Bei der Frage, wie oft sich die Situation ereigne, dass man unter Zeitdruck seine Arbeit verrichten müsse, antwortet beinahe die Hälfte und Mehrheit der Befragten, dass dies nie der Fall sei. Indessen geben 39 Prozent der Pflegenden an, dass dies ab und zu vorkomme und 13 Prozent versichern, dass man oft unter Zeitdruck stehe. Von den insgesamt 70 Befragten bemerkt lediglich ein Mitarbeiter, dass er bei der Ausführung seiner Arbeit immer unter Zeitdruck stehe.

Fehlen von Informationen

Weiter werden die Pflegenden gefragt, wie oft es vorkomme, dass ihnen Informationen fehlen, die sie zur Ausübung ihrer Arbeit benötigen. Hier erwähnen 56 Prozent aller Befragten, dass sich eine solche Situation nie ergebe und man sonst wisse, wie man sich die Information beschaffen könne. 29 Prozent der Mitarbeiter erklären, dass dies schon

ab und zu der Fall sei. Besonders auffallend ist, dass immerhin elf Personen der insgesamt 70 Befragten bemängeln, dass ihnen oft Informationen fehlen würden.

Ausführung von überfordernden Aufgaben

Ferner werden die Mitarbeiter gefragt, wie oft sie in die Lage kämen, in der sie Aufgaben erfüllen müssen, denen sie sich nicht gewachsen fühlen oder die sie überfordern. Dabei geben 80 Prozent der Arbeitskräfte an, dass sie nie mit Aufgaben konfrontiert würden, die sie überfordern. Beinahe ein Fünftel der Befragten bemerkt, dass dies ab und zu vorkomme. Demgegenüber erwähnen lediglich zwei der Befragten, dass sie oft Aufgaben zu erledigen hätten, denen sie sich nicht gewachsen fühlen würden.

Belastung durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern

Zu guter Letzt werden die Arbeitnehmer bezüglich der Überprüfung der Arbeitszufriedenheit gefragt, wie stark sie sich durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern belastet fühlen. In diesem Fall erklärt gut die Hälfte aller Befragten, sich dadurch nicht belastet zu fühlen. Etwa ein Drittel der Pflegenden bemerkt, dass man sich durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern etwas belastet fühle. Immerhin zehn Prozent der Mitarbeiter erwähnen, sich davon stark belastet zu fühlen und drei der insgesamt 70 Befragten weisen sogar darauf hin, dass ihnen diese Situationen sehr nahe gehen.

4.2.2.10 Stellenwechsel

Ein weiterer Bestandteil der Interviews sind Fragestellungen zu einem möglichen Stellenwechsel. In diesem Zusammenhang sollen die Pflegenden einschätzen, ob sie leicht eine andere Stelle finden würden. Des Weiteren sollen sie angeben, ob sie sich je über einen Wechsel in eine andere Abteilung, in ein anderes Alters- und Pflegeheim oder sogar über einen Berufswechsel Gedanken gemacht haben.

„Ich würde leicht eine andere Stelle finden“

Das unten stehende Kreisdiagramm veranschaulicht, dass für mehr als die Hälfte aller Befragten die Aussage „Ich würde leicht eine andere Stelle finden“ zutrifft. 37 Prozent der Mitarbeiter erklären, dass die Aussage eher zutreffe. Von den insgesamt 70 Befragten geben lediglich fünf Personen an, dass sie bei einer Stellensuche etwas Mühe ha-

ben würden. Wie der Abbildung entnommen werden kann, erwähnt keiner unter den Befragten, sehr viel Mühe bei der Suche einer neuen Stelle haben zu würden.

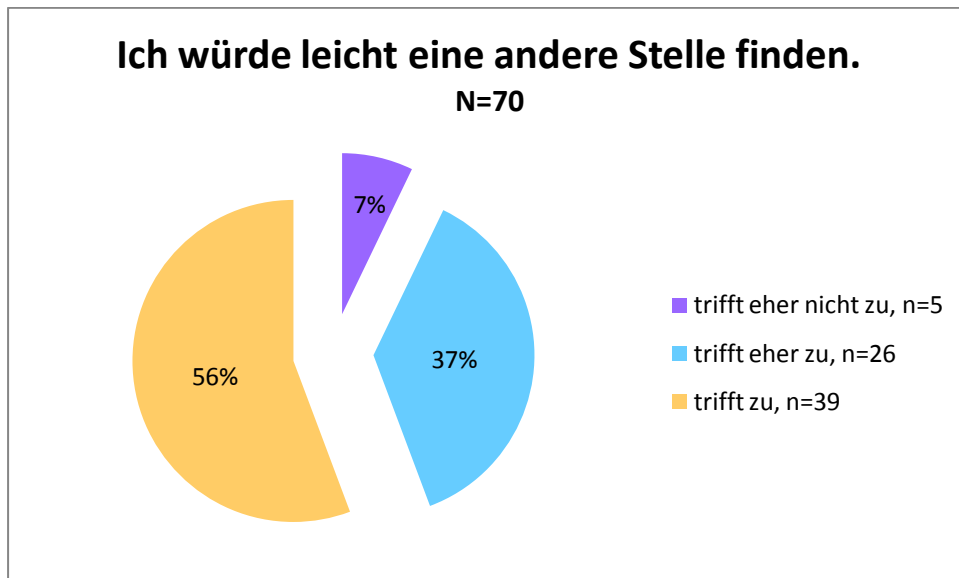


Abbildung 4-8: Ich würde leicht eine andere Stelle finden⁶⁸

Wechsel in eine andere Abteilung

Die Auswertung ergibt, dass 84 Prozent aller Befragten im Moment nicht freiwillig auf eine andere Abteilung wechseln würden. Im Gegensatz dazu haben sich fünf Personen der insgesamt 70 interviewten Pflegenden schon sehr oft Gedanken über einen Stationswechsel gemacht.

Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim

Ein Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim kommt für 86 Prozent der Befragten nicht in Frage. Daneben haben zehn Prozent der Beschäftigten einen Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim schon oft in Betracht gezogen.

Berufswechsel

Bei der Frage, ob man sich je Gedanken über einen Berufswechsel gemacht habe, antworten 83 Prozent der Pflegenden, dass sie dies bis anhin nie in Betracht gezogen hätten. Im Vergleich dazu erwähnen drei der Befragten, dass sie manchmal über einen

⁶⁸ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

Berufswechsel nachdenken würden und neun weitere Mitarbeiter bemerken, dass sie schon oft an einen Berufswechsel gedacht hätten.

4.2.2.11 Mitwirkung im Team

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung wird untersucht, inwieweit die Mitarbeitenden im Team mitwirken können. Dabei sollen die Pflegenden die nachfolgend aufgeführten Aspekte bewerten:

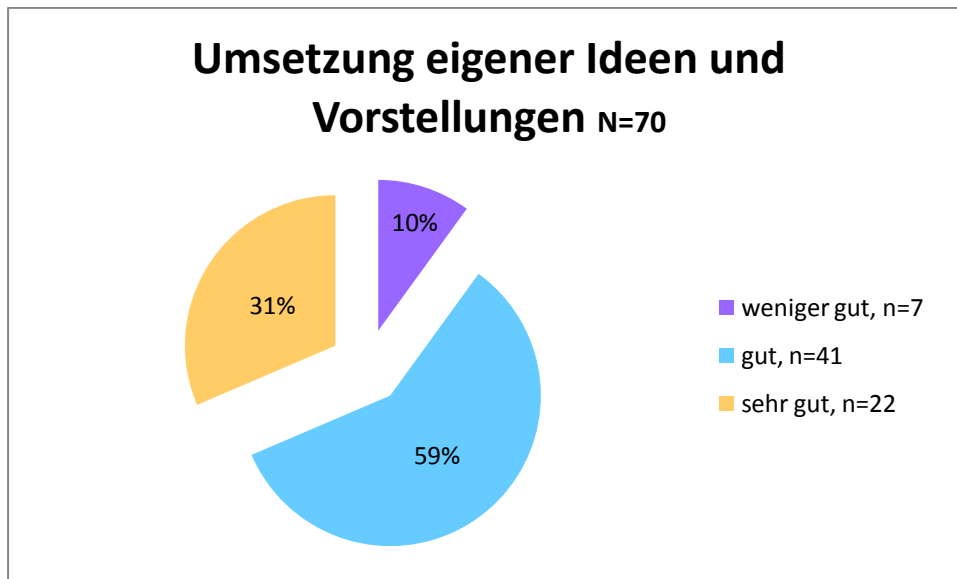
- Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung
- Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen
- Entscheidungsfreiraum
- Einbeziehung in Entscheidungen
- Einbeziehung bei der Teamsitzung

Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung

Damit die Mitwirkung im Team überprüft werden kann, werden die Arbeitskräfte unter anderem gefragt, inwiefern sie bei der Art und Weise der Arbeitsverrichtung mitbestimmen können. Der durchschnittliche Skalenwert von 3.2 lässt feststellen, dass die Befragten grundsätzlich genügend bei der Arbeitsverrichtung mitbestimmen können. Während gut ein Drittel der Mitarbeiter die Mitbestimmung mit „sehr genügend“ bewertet und die Hälfte und Mehrheit aller Befragten die Mitbestimmung als „genügend“ empfindet, erwähnen immerhin 14 Prozent der Beschäftigten, dass ihre Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung ungenügend sei.

Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen

Dem Mittelwert von 3.2 entsprechend, finden die Befragten grundsätzlich, dass man seine eigenen Ideen und Vorstellungen innerhalb des Teams gut umsetzen könne. Betrachtet man die Ergebnisse etwas genauer, lässt sich erkennen, dass beinahe ein Drittel der interviewten Mitarbeiter der Ansicht ist, dass man seine eigenen Ideen und Vorstellungen sehr gut umsetzen könne. Rund 60 Prozent der Pflegenden beurteilen den Aspekt mit einem „gut“. Es fällt auf, dass immerhin sieben Personen der insgesamt 70 Befragten erklären, dass sie ihre Ideen und Vorstellungen weniger gut umsetzen können. Das unten stehende Diagramm liefert einen Überblick über die genauen Ergebnisse.

Abbildung 4-9: Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen⁶⁹

Entscheidungsfreiraum

Ferner werden die Befragten aufgefordert, ihren Entscheidungsfreiraum zu beurteilen. Dabei ergibt die Auswertung einen Mittelwert von 2.9, woraus abgeleitet werden kann, dass die Beschäftigten ihren Entscheidungsfreiraum als knapp genügend einstufen. Untersucht man die Ergebnisse etwas näher, so wird deutlich, dass die Mitarbeiter bezüglich der Einschätzung ihres Entscheidungsfreiraums sehr unterschiedlich antworten. So empfinden lediglich 29 Prozent der Befragten ihren Entscheidungsfreiraum als sehr genügend und 41 Prozent der Arbeitskräfte bewerten ihn mit einem „genügend“. Aufsehen erregt der Anteil der Mitarbeiter, welche den Aspekt als ungenügend einstuft. Dieser liegt immerhin bei 23 Prozent der insgesamt 70 Befragten. Weitere sieben Prozent der Beschäftigten empfinden ihren Entscheidungsfreiraum als sehr ungenügend.

Einbeziehung in Entscheidungen

Bei der Auswertung der Frage, wie oft man von seinen Teamkollegen in Entscheidungen mit einbezogen werde, ergibt sich ein Mittelwert von 3.2, womit festgestellt werden kann, dass die Mitarbeiter generell oft mitentscheiden können. 37 Prozent der Befragten finden, sehr oft in Entscheidungen mit einbezogen zu werden, während die Hälfte der Interviewten der Ansicht ist, oft involviert zu werden. Dagegen erwähnen zehn Prozent der Beschäftigten, dass sie nur manchmal mitentscheiden können und zwei Personen

⁶⁹ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

der insgesamt 70 Befragten bemerken, dass sie nie in Entscheidungen mit einbezogen würden.

Einbeziehung bei der Teamsitzung

Bei der Bewertung der Mitwirkung bei der Teamsitzung werden Praktikanten, Lehrlinge im ersten Lehrjahr sowie Mitarbeiter mit einem Arbeitspensum von weniger als 40 Prozent nicht berücksichtigt, da diese nicht zur Teilnahme an der Teamsitzung berechtigt sind. So wurden zu diesem Aspekt insgesamt 56 Pflegende befragt. Bei der Auswertung der Ergebnisse ergibt sich ein durchschnittlicher Wert von 3.7. Betrachtet man die Resultate etwas näher, wird ersichtlich, dass beinahe 60 Prozent der Befragten sehr oft bei den Teamsitzungen mit einbezogen werden und etwa ein Viertel der Interviewten oft involviert wird. Eine Person erwähnt, nur manchmal nach seiner Meinung gefragt zu werden und ein weiterer Mitarbeiter bemerkt, dass er bei den Teamsitzungen nie mit einbezogen werde.

4.2.2.12 Organisation der Arbeitsabläufe

Im vorliegenden Abschnitt dieser Bachelorarbeit wird untersucht, wie die Pflegenden mit der Organisation der Arbeitsabläufe auf der Abteilung zufrieden sind. Dabei lässt der Mittelwert von 3.7 erkennen, dass die Organisation der Arbeitsabläufe von den Befragten im Durchschnitt als sehr zufriedenstellend empfunden wird. Während 77 Prozent der Beschäftigten sehr zufrieden sind und sich ein Fünftel der Interviewten als zufrieden bekennt, empfinden dagegen zwei Personen die Organisation der Arbeitsabläufe als unzufrieden stellend.

4.2.2.13 Weiterbildung

Wie in den theoretischen Grundlagen der vorliegenden Bachelorarbeit thematisiert worden ist, gehört die Weiterbildung zu den immateriellen Anreizen, welche dazu beitragen, dass ein Unternehmen die ihm zur Verfügung stehende personelle Kapazität langfristig in ihrer Leistung sichern kann.⁷⁰ Infolgedessen werden die Pflegenden des Martinsheims zu verschiedenen Aspekten der Personalentwicklung befragt. Zum einen sollen sie angeben, wie hoch ihr Interesse an Weiterbildung sei. Zum anderen werden

⁷⁰ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalerhaltung/personalerhaltung.htm> [Stand: 05.07.2011]

sie gefragt, wie gut sie über die Weiterbildungsmöglichkeiten im Martinsheim informiert und wie sie mit diesem Weiterbildungsangebot zufrieden seien. Zu guter Letzt sollen die Befragten beurteilen, inwieweit die Heimleitung zur Förderung der regelmässigen Weiterbildung der Mitarbeiter beitrage. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass sämtliche Praktikanten und Lehrlinge bei der Auswertung der Fragen bezüglich der Weiterbildung nicht berücksichtigt werden, da sich diese in den überbetrieblichen Kursen mit den wichtigsten Weiterbildungsthemen auseinandersetzen. Somit fällt die Altersklasse „unter 25 Jahren“ bei der späteren Analyse bezüglich der Weiterbildung weg. Es werden insgesamt 53 Personen zu den Aspekten der Weiterbildung befragt.

Interesse an Weiterbildung

Grundsätzlich liegt das Interesse an Weiterbildung bei den Befragten mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 3.4 hoch. Wirft man einen Blick über die genauen Prozentangaben, so lässt sich feststellen, dass 57 Prozent der interviewten Pflegenden andeuten, dass das Interesse an Weiterbildung bei ihnen sehr hoch liege. Weitere 26 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass das Interesse hoch sei. Im Gegensatz dazu erwähnen 15 Prozent der Befragten, dass das Interesse an Weiterbildung bei ihnen gering sei. Von den insgesamt 53 interviewten Mitarbeitern bemerkt lediglich eine Person, dass sie sich überhaupt nicht für Weiterbildungen interessiere.

Information über Weiterbildungsmöglichkeiten

Dem Mittelwert von 3.6 kann entnommen werden, dass die Pflegenden über die Weiterbildungsmöglichkeiten im Martinsheim generell sehr gut informiert sind. Lediglich vier der insgesamt 53 Befragten geben an, weniger gut über die Möglichkeiten bezüglich der Weiterbildung informiert zu sein. Dagegen erklärt gut ein Fünftel der Mitarbeiter, gut informiert zu sein und 72 Prozent berichten, sehr gut informiert zu sein.

Zufriedenheit Weiterbildungsangebot

Bezüglich des Weiterbildungsangebots des Martinsheims herrscht bei den Befragten im Durchschnitt eine hohe Zufriedenheit. Dies zeigt der Mittelwert von 3.4. So teilen rund 58 Prozent der Beschäftigten mit, in diesem Punkt sehr zufrieden zu sein und beinahe ein Drittel der Mitarbeiter versichert, bezüglich des Weiterbildungsangebots zufrieden zu sein. Dagegen erklären acht Prozent der Pflegenden, unzufrieden mit dem Angebot zu

sein und eine Person erwähnt sogar, dass sie bezüglich dieses Aspekts sehr unzufrieden sei.

Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung

Ferner werden die Pflegenden gefragt, ob die Heimleitung die Weiterbildung des Personals genügend fördere. Im Durchschnitt wird die Förderung mit einem Skalenwert von 3,4 bewertet. Dabei teilen 57 Prozent der Befragten mit, dass die Förderung sehr genügend sei und beinahe ein Drittel der Arbeitskräfte findet, dass die Heimleitung genügend zur Förderung der Weiterbildung beitrage. Wie auf dem unten stehenden Kreisdiagramm klar zu erkennen ist, empfinden nur wenige Personen die Förderung als ungenügend oder sehr ungenügend.

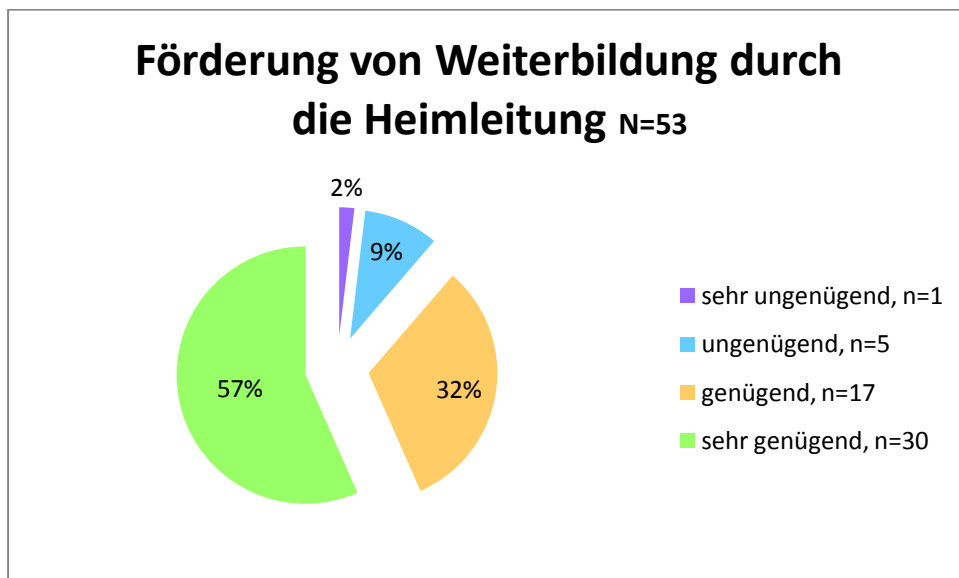


Abbildung 4-10: Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung⁷¹

4.2.2.14 Aufstiegsmöglichkeiten

Wie in den theoretischen Grundlagen erläutert worden ist, stellen Aufstiegsmöglichkeiten immaterielle Anreize dar. Deshalb werden die Pflegenden des Weiteren gefragt, ob bei ihrer momentanen Stellung im Martinsheim Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. Bei der Auswertung dieses Aspekts werden die Lehrlinge und Praktikanten nicht mit berücksichtigt. Betrachtet man die Ergebnisse, so geben rund 70 Prozent der Befragten an, dass derartige Möglichkeiten bei ihrer Stellung bestehen würden. Ein Viertel der Be-

⁷¹ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

beschäftigten verkündet, dass man momentan keine Aufstiegsmöglichkeiten habe. Immerhin drei der insgesamt 70 befragten Mitarbeitenden sind über allfällige Aufstiegsmöglichkeiten bei ihrer Stellung nicht informiert.

4.2.2.15 Gesundheit

Der Fragebogen schliesst ebenso den Gesundheitszustand der Pflegenden mit ein. So werden die Mitarbeiter gefragt, ob sie manchmal an körperlichen oder psychischen Beschwerden leiden, die sich durch die Arbeit im Martinsheim ergeben. Des Weiteren sollen die Beschäftigten angeben, ob sie bereits einen Unfall bei der Arbeit im Alters- und Pflegeheim erlitten hätten.

Körperliche Beschwerden

69 Prozent der Befragten geben an, nie an körperlichen Beschwerden aufgrund der Arbeit mit den Bewohnern zu leiden. Dagegen erklärt beinahe ein Drittel der Arbeitnehmer, dass körperliche Beschwerden durch die Arbeit manchmal auftreten.

Psychische Beschwerden

Im Gegensatz zu den körperlichen Beschwerden liegt der Anteil der Befragten, welche manchmal an psychischen Beschwerden der Arbeit wegen leiden, etwas niedriger. So erwähnen lediglich sieben Prozent der Beschäftigten, dass sich psychische Beschwerden bei ihnen manchmal bemerkbar machen würden.

Arbeitsunfall

Von den insgesamt 70 befragten Pflegenden behaupten sechs Personen, dass sie bereits einen Unfall bei der Arbeit erlitten hätten.

4.2.2.16 Wichtigkeit

Zu guter Letzt werden die Pflegenden gefragt, wie wichtig sie bestimmte Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit empfinden. Die nachstehende Abbildung liefert einen Überblick über die Ergebnisse.

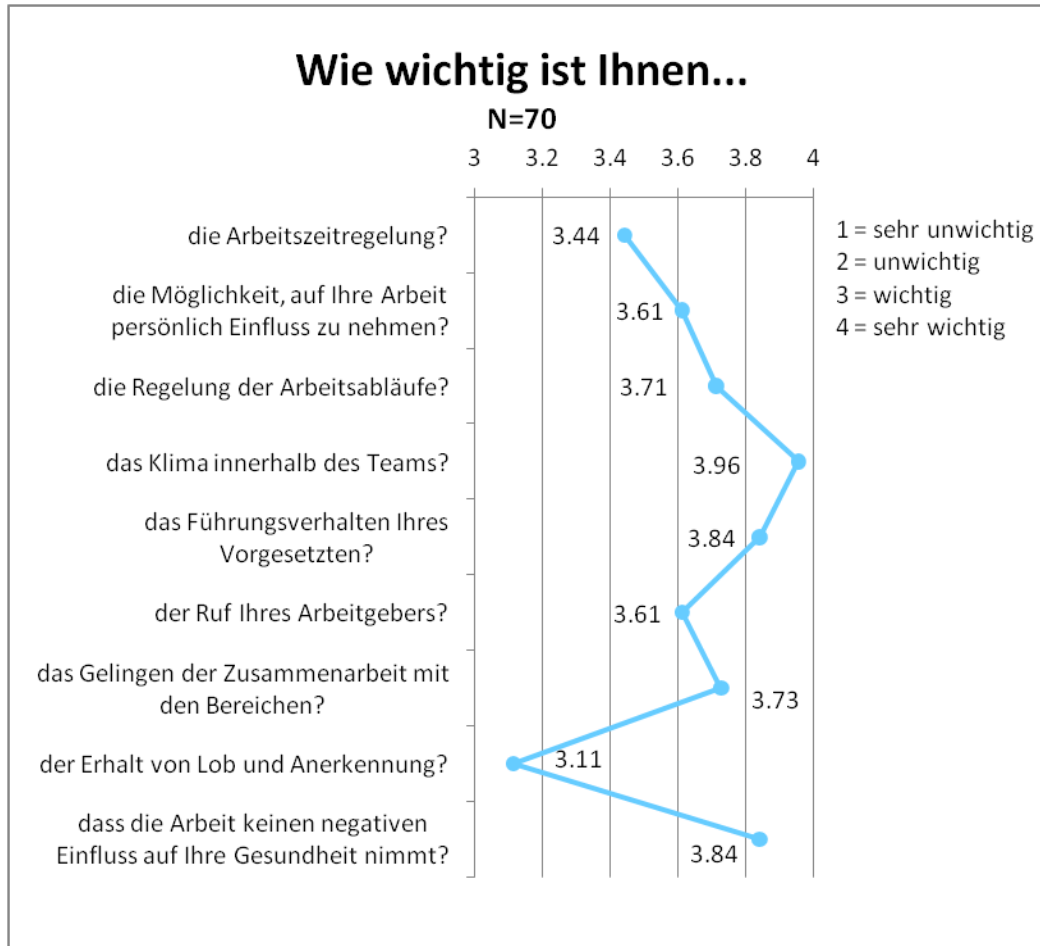


Abbildung 4-11: Wichtigkeit bestimmter Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit⁷²

Die Abbildung veranschaulicht, dass dem Erhalt von Lob und Anerkennung im Gegensatz zu den anderen Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit eine geringere Wichtigkeit zukommt. Des Weiteren wird auch die Arbeitszeitregelung im Vergleich mit anderen Aspekten im Durchschnitt als weniger wichtig bewertet. Die meisten der Befragten behaupteten in diesem Zusammenhang, dass sie sehr flexibel bezüglich der Arbeitszeiten seien. Der wichtigste Aspekt unter den Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit ist das Gelingen der Zusammenarbeit im Team. Ebenso eine wichtige Rolle spielt das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten.

⁷² Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.3 Analytische Statistik

Nachdem das Profil der Befragten vorgestellt und die einzelnen Facetten der Zufriedenheit ausgewertet worden sind, werden diese Zufriedenheiten im vorliegenden Kapitel analysiert. Dabei wird mit Anlehnung an den Statistik-Unterricht durch den Einsatz von so genannten Chi-Quadrat-Tests überprüft, ob sich die einzelnen Zufriedenheiten respektive die einzelnen abhängigen Variablen je nach Kombination mit unabhängigen Variablen wie Alter, Geschlecht, Abteilung usw. unterscheiden. Kann durch die statistischen Tests darauf geschlossen werden, dass tatsächlich ein starker Zusammenhang besteht, wird dies nachfolgend durch den Begriff der Signifikanz ausgedrückt.⁷³ Liegt hingegen nur ein geringer Zusammenhang vor, so wird künftig von einem Trend gesprochen. Die im Anschluss dargestellte Tabelle veranschaulicht, ab welchem Wert eine Signifikanz oder ein Trend vorliegt. Dieser Wert, der mit Hilfe der statistischen Tests ermittelt wird, nennt sich „p-Wert“ oder „Signifikanzwert“.

	p-Wert
Signifikanz	$p \leq 0.05$
Trend	$0.05 < p \leq 0.35$

Tabelle 4-6: Abgrenzung Signifikanz und Trend⁷⁴

Im Anhang D findet sich eine Tabelle, auf der sämtliche Zusammenhänge, bei denen Signifikanzen oder Trends festgestellt werden können, dargestellt sind. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass die nachfolgenden Zeilen des vorliegenden Kapitels lediglich auf diese Zusammenhänge eingehen werden. Ausnahmsweise werden jene Aspekte, die von den Abteilungen jeweils unterschiedlich gehandhabt werden, auch dann mit unabhängigen Variablen in Verbindung gebracht, wenn sich keine bedeutenden Zusammenhänge erkennen lassen.

Damit der Text leserlich bleibt, werden nicht immer alle durchschnittlichen Zufriedenheitswerte angegeben. Diese können jedoch den Diagrammen im Anhang C entnommen werden.

⁷³ http://de.wikipedia.org/wiki/Statistische_Signifikanz [Stand: 05.07.2011]

⁷⁴ eigene Darstellung

4.3.1 Arbeitszeit

4.3.1.1 Zufriedenheit mit den Diensten der Abteilung

Durch den statistischen Chi-Quadrat-Test kann ein geringer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit bezüglich den Diensten der Abteilung und dem Alter der Befragten nachgewiesen werden. So zeigt sich der Trend, dass die älteren Mitarbeiter zufriedener sind als die jüngeren.

Betrachtet man die Zufriedenheit bezüglich der Dienste nach der Abteilung der Befragten, lässt sich kein bedeutender Zusammenhang erkennen. Es fällt jedoch auf, dass die Zufriedenheit bei den Beschäftigten des vierten Stocks am geringsten ist. Hier wird häufig erwähnt, dass der Dienst D4 zu streng sei. Der Dienst fange um 06:00 Uhr an, werde um 11:00 Uhr mit einer halbstündigen Pause unterbrochen und ende um 16:00 Uhr. Es handle sich hier ausserdem um den einzigen Dienst der Abteilung und aller übrigen Stationen, welcher bereits um 06:00 beginne. Beim Team des ersten Stocks herrscht eine ähnliche Zufriedenheit. Häufig kritisiert wird hier der Spätdienst B1, der um 13:00 Uhr beginnt und um 18:30 Uhr mit einer halbstündigen Pause unterbrochen wird und schliesslich um 21:30 Uhr endet. Ein Befragter bemängelt ausserdem, dass die Dienste zu wenig den Zug- und Busverbindungen angepasst werden.

4.3.1.2 Wechseln von Diensten unter dem Team

Es kann ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Wechseln von Diensten unter dem Team und der Abteilung der Befragten nachgewiesen werden. So liegt die Zufriedenheit bei den Pflegenden des dritten Stocks etwas weniger hoch als bei den Arbeitnehmern der anderen Abteilungen. Während sich bei den Zufriedenheiten des Teams des dritten Stocks ein durchschnittlicher Skalenwert von 3.2 ergibt, liegen die Durchschnittswerte der Zufriedenheit bei den anderen Stationen jeweils über 3.7. Ein Mitarbeiter des dritten Stocks erklärt, dass man sich immer rechtfertigen müsse, wenn man einen freien Tag eingeben beziehungsweise einen Dienst wechseln möchte und dass einem dann ein schlechtes Gewissen eingeredet werde.

Wird die Zufriedenheit mit dem Wechseln von Diensten unter dem Team mit der Anzahl der Kinder der Befragten verglichen, ergibt sich ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang. So ist das befragte Pflegepersonal, welches angibt, mehr als zwei Kinder zu ha-

ben, im Vergleich zu den Mitarbeitern, die weniger oder gar keine Kinder haben, zufriedener mit dem Wechseln von Diensten untereinander. Dieses Ergebnis bestätigt die Aussage des Martinsheims, eine sehr familienfreundliche Organisation zu sein.

4.3.1.3 Rücksicht auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste

Wird der oben genannte Aspekt mit der Abteilung der Befragten in Verbindung gebracht, ergibt sich der Trend, dass sich das Team des dritten Stocks im Vergleich zu den Teams der übrigen Stationen etwas weniger zufrieden äussert.

Betrachtet man die Beurteilungen der Befragten bezüglich der Rücksichtnahme auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste nach dem Alter, so kann der Trend festgestellt werden, dass die älteren Mitarbeiter am unzufriedensten in dieser Angelegenheit sind.

4.3.2 Lohnzufriedenheit

Die Korrelation zwischen der Lohnzufriedenheit und dem Geschlecht ist signifikant. Der Zusammenhang kann so interpretiert werden, dass die Männer bezüglich ihres Gehalts deutlich unzufriedener als die Frauen sind. Schliesslich geben immerhin 13 Prozent der befragten Männer an, mit dem Lohn sehr unzufrieden zu sein. Ein Mitarbeiter behauptet, die Männer würden Frauenlöhne ausbezahlt bekommen. Unter den befragten Frauen äussert sich dagegen keine darüber, mit dem Lohn sehr unzufrieden zu sein.

Die Lohnzufriedenheit unterscheidet sich zudem signifikant je nach absolvierter Ausbildung. So zeigt sich, dass die diplomierten Pflegefachfrauen, die ihr Studium an einer Fachhochschule (HES) abgeschlossen haben, mit einem durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 2.3 deutlich am unzufriedensten von allen sind. Des Weiteren ergibt die Auswertung der Mitarbeiterbefragung, dass die Fachangestellten Gesundheit ebenfalls unzufrieden mit dem Lohn sind. Viele der Befragten dieses Berufs beklagen sich darüber, dass die Fachangestellten Betreuung trotz weniger Kompetenzen eine Lohnklasse höher eingestuft seien. Eine Arbeitskraft teilt mit, dass ein geringer Lohn eine geringe Motivation zur Folge habe und der Lohn schliesslich auch ein Indikator für die Anerkennung der Arbeit darstelle. Bei den Beschäftigten der anderen Berufsgruppen ergeben sich bezüglich der Lohnzufriedenheit Mittelwerte zwischen 3 und 4.

Ferner kann beim Vergleich der Lohnzufriedenheit mit der Muttersprache der Trend ausgemacht werden, dass die Beschäftigten, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, weniger zufrieden sind als die Befragten mit deutscher Muttersprache.

Wird die Lohnzufriedenheit der Anzahl der Dienstjahre gegenübergestellt, zeigt sich der Trend, dass sich die Zufriedenheit mit zunehmender Anzahl der Dienstjahre erhöht. So sind lediglich 23 Prozent der Befragten, welche seit weniger als drei Jahren im Martinsheim angestellt sind, sehr zufrieden mit ihrem Gehalt, während dieser Anteil bei den Arbeitnehmern, die seit mehr als 15 Jahren im Alters- und Pflegeheim beschäftigt sind, bei 83 Prozent liegt.

4.3.3 Klima im Team

4.3.3.1 Verhältnis zum Team

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Verhältnisses zum Team und der Abteilung. So zeigt sich, dass die Arbeitnehmer des dritten Stocks die geringste Bewertung abgeben. Hier wird das Verhältnis zum Team mit einem durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 3.3 eingestuft. Die Teams der übrigen Stationen bewerten den Aspekt dagegen mit Durchschnittswerten zwischen 3.7 und 3.8. Ein Befragter des dritten Stocks kritisiert das ständige Gerede hinter dem Rücken anderer Mitarbeiter. Eine andere Arbeitskraft bemängelt, dass einige Mitarbeiter Mühe hätten, anderen Mitarbeitern des Teams offen ihre Meinung und Kritik mitzuteilen.

Differenziert man das Verhältnis zum Team nach der Muttersprache der Befragten, so lassen sich ebenfalls signifikante Unterschiede erkennen. Das Verhältnis zum Team wird von den Arbeitnehmern mit deutscher Muttersprache mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 3.8 bewertet, während die Beschäftigten mit einer anderen Muttersprache jenen Aspekt mit einem Wert von 3.3 einstufen.

Betrachtet man die Beurteilungen des Verhältnisses zum Team nach dem Alter, so stellt sich der Trend heraus, dass die Beschäftigten, die das 55. Altersjahr erreicht haben, eine etwas weniger gute Beurteilung abgeben als die Mitarbeiter der unteren Altersklassen.

4.3.3.2 Zusammenhalt und Unterstützung im Team

Werden die Beurteilungen des Zusammenhalts und der Unterstützung im Team nach Abteilung unterschieden, kann ein geringer Zusammenhang festgestellt werden. Die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte bei den Stationen liegen nah beieinander. Es zeigt sich jedoch der Trend, dass die Arbeitskräfte des dritten Stocks mit dem Zusammenhalt und der Unterstützung im Team etwas weniger zufrieden sind. Hier liegt der Mittelwert ein bisschen tiefer, aber immer noch im grünen Bereich.

Wie bereits beim vorliegenden Aspekt lässt sich auch hier ein signifikanter Zusammenhang mit der Muttersprache erkennen. So stufen die Beschäftigten mit deutscher Muttersprache den Zusammenhalt und die Unterstützung im Team etwas besser ein als die Mitarbeiter mit einer anderen Muttersprache.

Des Weiteren kann beim Vergleich mit der Ausbildung der Befragten ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Dabei ziehen die Arbeitnehmer, deren Ausbildung unter der Bezeichnung „andere medizinische Berufe“ zusammengefasst ist, die Aufmerksamkeit auf sich. Diese bewerten den Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung im Team mit einem Mittelwert von 2, während die Mitarbeiter der anderen Berufsgruppen den Aspekt mit durchschnittlichen Skalenwerten zwischen 3.5 und 3.9 einschätzen.

4.3.3.3 Teaminterner Informationsaustausch

Bei der Betrachtung der Zufriedenheit bezüglich des teaminternen Informationsaustauschs nach der Abteilung resultiert ein signifikanter Zusammenhang. Während sich die Skalenwerte bei den anderen Stationen zwischen drei und vier beziehungsweise zwischen einem gut und einem sehr gut befinden, gibt das Team des zweiten Stocks bezüglich dieses Aspekts eine durchschnittliche Bewertung von 2.9 ab. Einige Pflegende des zweiten Stocks weisen darauf hin, dass in diesem Punkt immer noch Verbesserungspotential vorhanden sei. Ein Befragter bemerkt, dass besonders die Teilzeitbeschäftigten nicht immer alles mitbekommen würden.

4.3.3.4 Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamausflügen

Die Korrelation zwischen der Zufriedenheit bezüglich der Anzahl der Teamausflüge und der Abteilung ist signifikant. Die unten stehende Abbildung verdeutlicht, dass die Mitarbeiter des Wohnheims mit Abstand am zufriedensten mit der Anzahl an Teamausflügen sind. Tatsächlich wird jener Aspekt im Wohnheim von allen Mitarbeitern mit einem Skalenwert von 4 bewertet. Viele der Befragten des Wohnheims erzählen mit Begeisterung von ihrem gemeinsamen dreitägigen Ausflug nach Kroatien. Die Mitarbeiter der anderen Abteilungen erwähnen, dass das Team eindeutig zu wenig unternimmt. Einige vermerken allerdings, dass dies gut so sei wie es ist, da ihnen für Ausflüge solcher Art schlicht und einfach die Zeit fehle.

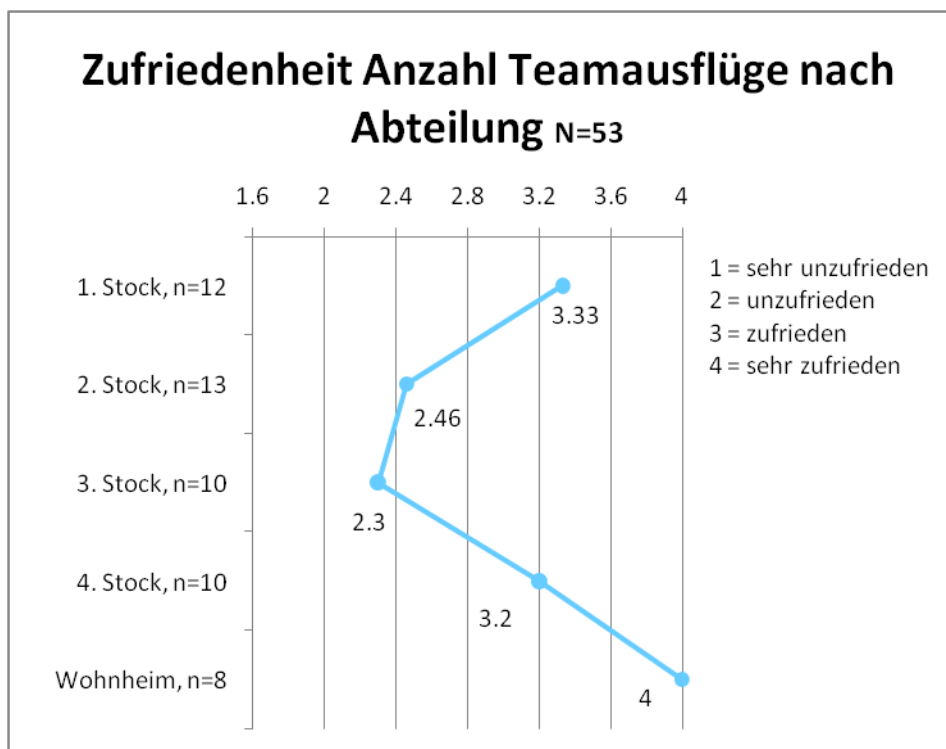


Abbildung 4-12: Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamausflügen nach Abteilung⁷⁵

⁷⁵ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.3.3.5 Zufriedenheit mit der Anzahl an Teamsitzungen

Betrachtet man die Zufriedenheit der Befragten bezüglich der Anzahl der Teamsitzungen nach der Abteilung, so lässt sich der Trend erkennen, dass das Team des dritten Stocks im Vergleich zu den Teams der übrigen Stationen etwas weniger zufrieden ist.

4.3.4 Beurteilung des direkten Vorgesetzten

Die Führungsqualitäten der Pflegedienstleiterin werden ausschliesslich von den ihr unterstellten Stationsleitern beurteilt. Demzufolge liegt die Anzahl der Befragten bei diesem Aspekt lediglich bei vier Personen. Eine Unterscheidung nach unabhängigen Variablen würde somit die Auswertung verzerren. Aus diesem Grund werden einzig die Führungsqualitäten der Stationsleitungen mit unabhängigen Variablen in Verbindung gebracht.

4.3.4.1 Verhältnis zum direkten Vorgesetzten

Wird das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten unabhängigen Variablen gegenübergestellt, so lassen sich weder Signifikanzen noch Trends feststellen. Nichtsdestotrotz wird der Aspekt nach Abteilung betrachtet, damit ein Vergleich zwischen den einzelnen Stationsleitern angestellt werden kann. Der durchschnittliche Zufriedenheitswert bezüglich dieses Aspekts befindet sich bei allen Stationen zwischen 3.8 und 4. Innerhalb dieses Intervalls zeigt sich, dass die Arbeitnehmer auf dem ersten Stock das Verhältnis zu ihrem direkten Vorgesetzten respektive zu ihrer Stationsleitung am schlechtesten beurteilen. Im Gegensatz dazu stufen sämtliche Beschäftigte des zweiten Stocks und des Wohnheims den Aspekt mit einem Wert von 4 ein.

4.3.4.2 Erhalt von Lob und Anerkennung

Werden die Antworten auf die Frage, ob man vom direkten Vorgesetzten genügend Lob und Anerkennung erhalte, nach Muttersprache separiert, so stellt sich der Trend heraus, dass die Pflegenden mit nichtdeutscher Muttersprache in diesem Punkt deutlich unzufriedener sind.

Stellt man den Aspekt der Abteilung gegenüber, lässt sich der Trend erkennen, dass die Befragten des zweiten Stocks bezüglich des Erhalts von Lob und Anerkennung mit Abstand am unzufriedensten sind.

4.3.4.3 Informationsaustausch

Die Beurteilungen des Informationsaustausches unterscheiden sich signifikant je nach Muttersprache. So finden die Mitarbeitenden mit nichtdeutscher Muttersprache den Informationsaustausch zwischen der Stationsleitung und dem Team grundsätzlich etwas weniger gut als die Befragten mit deutscher Muttersprache.

Zudem kann die Korrelation zwischen dem Aspekt und der Abteilung als signifikant wahrgenommen werden. Bei der Analyse sticht hervor, dass der Informationsaustausch von den Beschäftigten des zweiten Stocks am schlechtesten empfunden wird. Diesbezüglich erwähnt ein Befragter, dass der Informationsaustausch auf den anderen Abteilungen besser funktioniere. Im Gegensatz zu den anderen Stationen habe man auf dem zweiten Stock gerade erst vor Kurzem ein Informationsheft eingeführt. Eine andere Arbeitskraft fügt hinzu, dass man einige Informationen verspätet erhalte.

4.3.4.4 Problem- und Konfliktlösung

Werden die Antworten auf die Frage, wie man die Problem- und Konfliktlösung des direkten Vorgesetzten beziehungsweise der Stationsleitung beurteile, nach der Muttersprache betrachtet, ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang. So geben die Pflegenden mit nichtdeutscher Muttersprache eine schlechtere Beurteilung ab.

Die Gegenüberstellung des Aspekts mit der Abteilung lässt auf keinen bedeutenden Zusammenhang schliessen. Die einzelnen durchschnittlichen Zufriedenheitswerte liegen zwischen den Skalenwerten von 3.8 und 4 sehr dicht beieinander. Trotzdem erlaubt eine genauere Betrachtung die Feststellung, dass die Mitarbeitenden des ersten Stocks mit der Problem- und Konfliktlösung am unzufriedensten sind. Ein Befragter erklärt in diesem Zusammenhang, dass die Möglichkeit, mit der Stationsleitung über Probleme oder Konflikte zu reden, nicht immer gegeben sei. Es käme auf den Moment an, an dem man die Stationsleiterin anspreche. So sei sie beim Erledigen von Büroarbeiten eher gestresst und nicht unbedingt zu einem Gespräch bereit.

4.3.4.5 Einbeziehung des Privatlebens

Unterscheidet man die Stellungnahmen auf die Frage, wie gut man mit seinem direkten Vorgesetzten über private Probleme sprechen könne, nach Abteilung, so kann der

Trend wahrgenommen werden, dass die Beschäftigten des dritten Stocks mit Abstand die schlechteste Bewertung abgeben. Von vielen Befragten dieser Station wird erklärt, dass das Bedürfnis, der Stationsleitung private Probleme anzuvertrauen, nicht vorhanden sei. An dieser Stelle muss jedoch erwähnt werden, dass jene Aussage auch von Mitarbeitern der anderen Abteilungen gemacht wird. Unterdessen wird der Aspekt von den Arbeitskräften des Wohnheims am besten bewertet.

4.3.4.6 Förderung offenes Gesprächsklima

Aus der Gegenüberstellung des Aspekts „Förderung offenes Gesprächsklima“ mit der Muttersprache geht der Trend hervor, dass die Arbeitskräfte, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, eine deutlich schlechtere Bewertung abgeben.

Der Vergleich des Aspekts mit der Abteilung ergibt keinen bedeutenden Zusammenhang. Dennoch erkennt man, dass die Teams des dritten Stocks und des Wohnheims die Förderung eines offenen Gesprächsklimas durch die Stationsleitung am besten beurteilen. Im Gegensatz dazu wird der Aspekt von den Befragten des vierten Stocks am schlechtesten bewertet.

4.3.4.7 Kritikfähigkeit

Betrachtet man die Zufriedenheit bezüglich der Kritikfähigkeit des direkten Vorgesetzten nach der Muttersprache, so lässt sich der Trend beobachten, auf Grund dessen die Pflegenden mit nichtdeutscher Muttersprache den Aspekt etwas weniger gut beurteilen.

Wird der Aspekt mit der Abteilung in Verbindung gebracht, lassen sich keine bedeutenden Zusammenhänge feststellen. Nichtsdestotrotz kann wahrgenommen werden, dass die Beschäftigten des ersten Stock mit der Kritikfähigkeit ihrer Stationsleitung am wenigsten zufrieden sind. Des Weiteren bewerten auch die Pflegenden des vierten Stocks die Kritikfähigkeit ihres direkten Vorgesetzten etwas schlechter als die Teams der übrigen Abteilungen. Ein Befragter teilt diesbezüglich mit, dass ihr direkter Vorgesetzter überhaupt keine Kritik vertrage.

4.3.5 Zusammenarbeit mit den Bereichen

4.3.5.1 Zusammenarbeit mit der Küche

Stellt man die Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit mit der Küche der Abteilung gegenüber, resultiert ein signifikanter Zusammenhang. Es fällt auf, dass das Team des dritten Stocks hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Küche am wenigsten zufrieden ist. Die Zusammenarbeit wird hier mit einem durchschnittlichen Wert von lediglich 2.3 bewertet. Auch das Team des Wohnheims ist in dieser Angelegenheit nicht zufrieden, was der durchschnittliche Skalenwert von 2.9 beweist. So bemerken viele der Befragten, dass sich die Mitarbeiter der Küche gegenüber den Mitarbeitern des Bereichs Pflege zweitrangig fühlen würden und dass dies das Pflegepersonal mit entsprechenden negativen Bemerkungen seitens des Küchenpersonals zu spüren bekomme. Der Umgang zwischen dem Pflege- und Küchenpersonal sei sehr schlecht und müsse unbedingt verbessert werden. Die Beschäftigten in der Küche seien launisch, unsympathisch und nicht flexibel, so dass es häufig zu heftigen Diskussionen komme. Ausserdem bemängeln einige Pflegende die Kommunikation zwischen den Abteilungen und der Küche, was ihrer Meinung nach auf die sprachlichen Probleme des Küchenpersonals zurückzuführen ist. Mehrere weisen zudem darauf hin, dass die beschriebenen Probleme besonders dann eintreten, wenn der Küchenchef und dessen Stellvertretung nicht anwesend seien.

4.3.5.2 Zusammenarbeit mit der Administration

Die Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit mit der Administration unterscheidet sich signifikant je nach Muttersprache der Befragten. So ergibt sich bei den Mitarbeitern mit deutscher Muttersprache ein Durchschnittswert von 3.2, während die Pflegenden mit einer anderen Muttersprache die Zusammenarbeit mit der Administration mit einem durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 2.6 bewerten.

Die Gegenüberstellung des Aspekts mit der Abteilung zeigt den Trend, dass die Arbeitskräfte des dritten Stocks bezüglich der Zusammenarbeit mit der Administration deutlich am unzufriedensten sind. Die Auswertung ergibt hier einen durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 2.5. Der Schalter der Administration hat nur nachmittags geöffnet. Einige Mitarbeiter des dritten Stocks erwähnen, dass man halt manchmal morgens an den Schalter gehen müsse, wenn man am Nachmittag nicht mehr im Dienst ist und

dass man dann von den Mitarbeitern der Administration angeschnauzt werde und unsympathische Antworten bekomme. Die meisten erklären allerdings, dass dies nicht bei allen Mitarbeitern der Administration der Fall sei. Andere weisen darauf hin, dass sich die Beschäftigten der Administration gegenüber dem Pflegepersonal zweitrangig fühlen würden und dies das Pflegepersonal zu spüren bekomme. Die Befragten des vierten Stocks dagegen sind mit der Zusammenarbeit grundsätzlich sehr zufrieden, was der Mittelwert von 3.6 beweist. Die Durchschnittswerte bei den übrigen Stationen befinden sich in der Zufriedenheitsskala von eins bis vier zwischen 3.1 und 3.3.

4.3.5.3 Zusammenarbeit mit dem Technischen Dienst

Betrachtet man die Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Technischen Dienst nach der Abteilung, kristallisieren sich signifikante Unterschiede heraus. Es fällt auf, dass die Mitarbeiter des dritten Stocks und jene des Wohnheims eher weniger zufrieden sind. Es ergeben sich Zufriedenheitswerte von 2.6 und 2.9. Sehr viele Beschäftigte kritisieren die langen Wartezeiten wenn etwas repariert oder ersetzt werden muss. Der Hauswart habe viel zu wenig Zeit und vergesse gelegentlich, dass etwas repariert werden sollte. Das Pflegepersonal berücksichtigt aber, dass der Hauswart keine Mitarbeiter zur Verfügung hat, die ihn bei seiner Arbeit unterstützen könnten. Dagegen sind die Pflegenden des vierten Stocks grundsätzlich sehr zufrieden. Hier wird die Zusammenarbeit mit einem Durchschnittswert von 3.7 bewertet.

Wird die Zufriedenheit der Muttersprache gegenüber gestellt, erkennt man einen signifikanten Zusammenhang. So sind die Beschäftigten mit deutscher Muttersprache etwas zufriedener.

Bei der Konfrontation der Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Technischen Dienst mit der unabhängigen Variablen „Geschlecht“ zeigt sich der Trend, dass die Männer generell weniger zufrieden sind als die Frauen.

Vergleicht man die Zufriedenheit des Weiteren mit dem Alter der Befragten, so wird deutlich, dass die Zusammenarbeit je nach Altersklasse ganz unterschiedlich eingestuft wird. Es ergibt sich der Trend, dass die über 55-Jährigen generell am zufriedensten sind, während die 25 bis 35-Jährigen sowie die 36 bis 45-Jährigen die Zusammenarbeit grundsätzlich etwas weniger gut beurteilen.

4.3.5.4 Zusammenarbeit mit der Personalabteilung

Die Unterscheidung der Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung nach der Station zeigt einen signifikanten Zusammenhang auf. Es stellt sich heraus, dass die Beschäftigten des dritten Stocks mit einem durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 2.4 deutlich am unzufriedensten sind. Ein Befragter kritisiert diesbezüglich die fehlende Unterstützung bei einem Weiterbildungskurs. Andere Mitarbeiter des dritten Stocks bemerken, dass man lediglich telefonischen Kontakt zum Personalchef habe. Die Pflegenden der übrigen Stationen sind hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung grundsätzlich zufrieden bis sehr zufrieden.

Wird die Bewertung der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung nach der Muttersprache betrachtet, lassen sich ebenfalls signifikante Unterschiede erkennen. So sind die Beschäftigten, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 2.9 deutlich weniger zufrieden als die Pflegenden mit deutscher Muttersprache, welche die Zusammenarbeit mit einem Durchschnittswert von 3.4 bewerten. Aus den Antworten der Befragten können jedoch keine Gründe für diese Differenz ermittelt werden.

Die Auswertung der Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung nach dem Alter der Befragten ergibt den Trend, dass die jüngsten Mitarbeiter (unter 25 Jahren) im Vergleich zu den Arbeitnehmern der übrigen Altersklassen eher unzufriedener sind. So befindet sich der durchschnittliche Zufriedenheitswert einzig bei den unter 25-jährigen Beschäftigten unter einem Wert von 3. Einige dieser Altersklasse erklären, dass sie mit der Personalabteilung bis anhin so gut wie keinen Kontakt gehabt hätten.

4.3.6 Rahmenbedingungen im Martinsheim

4.3.6.1 Identifikation mit dem Martinsheim

Wird die Identifikation mit dem Martinsheim mit dem Alter in Verbindung gebracht, zeigt sich der Trend, dass sich die 36 bis 45-jährigen Mitarbeiter am besten mit dem Martinsheim identifizieren können. Während 92 Prozent dieser Altersklasse angeben, sich sehr gut identifizieren zu können, liegt dieser Anteil bei den 25 bis 35-jährigen Beschäftigten lediglich bei 64 Prozent.

Vergleicht man die Antworten auf die Frage, wie gut man sich mit dem Alters- und Pflegeheim identifizieren könne, mit der Anzahl an Kindern, so ergibt sich der Trend, dass sich die Befragten, die ein Kind oder gar keine Kinder haben, etwas weniger gut identifizieren können als jene mit mehreren Kindern. Dies bestätigt erneut, dass das Martinsheim eine familienfreundliche Institution ist. Das nachfolgende Diagramm veranschaulicht die Situation.

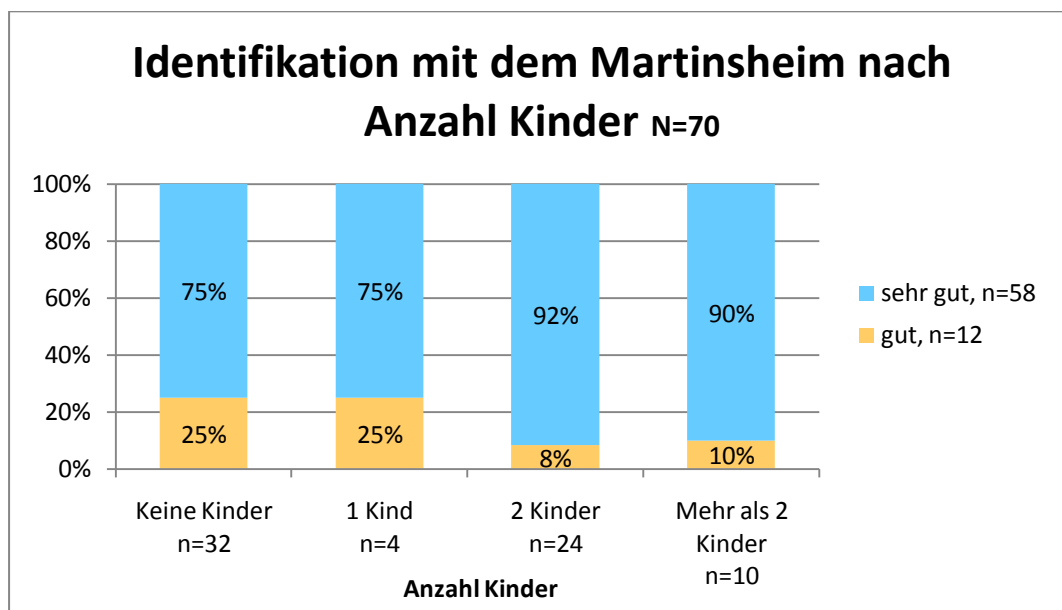


Abbildung 4-13: Identifikation mit dem Martinsheim nach Anzahl Kinder⁷⁶

Betrachtet man die Identifikation mit dem Martinsheim nach der Ausbildung, lässt sich der Trend erkennen, dass sich die diplomierten Pflegefachfrauen HES im Vergleich zu den Mitarbeitern der anderen Berufsgruppen am schlechtesten mit dem Martinsheim identifizieren können. So erwähnt lediglich ein Drittel der diplomierten Pflegefachfrauen

⁷⁶ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

HES, sich sehr gut identifizieren zu können, während dieser Anteil bei den allgemeinen Krankenpflegerinnen AKP, den Krankenpflegerinnen FASRK sowie den Fachangestellten Betreuung bei 100 Prozent liegt.

4.3.6.2 Ruf des Martinsheims in der Region

Vorab kann darauf aufmerksam gemacht werden, dass viele der Befragten erklären, dass das Martinsheim eines der besten Alters- und Pflegeheime in der Region sei und einen hervorragenden Ruf genieße. Ein Befragter fügt ausserdem hinzu, dass sich die Studierenden nach der Ausbildung zur diplomierten Pflegefachfrau an der Fachhochschule regelrecht um eine Stelle im Martinsheim gestritten hätten.

Wird die Einschätzung des Rufs des Martinsheims in der Region mit dem Wohnort der Befragten gegenübergestellt, zeigt sich der Trend, dass die Visper den Ruf etwas weniger gut einschätzen. Diesbezüglich teilt ein Befragter aus Visp mit, dass der Ruf des Martinsheims schon besser gewesen sei.

Der Vergleich der Ergebnisse mit der Anzahl der Dienstjahre ermöglicht die Feststellung des Trends, dass die Arbeitnehmer, welche zwischen 12 und 15 Jahren im Martinsheim beschäftigt sind, den Ruf des Martinsheims in der Region am schlechtesten einschätzen. Von diesen Beschäftigten schätzen lediglich 45 Prozent den Ruf als sehr gut ein, während die Pflegenden, die seit mehr als 15 Jahren im Martinsheim tätig sind, den Ruf allesamt als sehr gut betrachten.

4.3.6.3 Sicherheit am Arbeitsplatz

Während den Interviews äussern sich viele Mitarbeiter über die bestehenden Mängel der Sicherheit. Es wird oft erwähnt, dass man nicht genügend über das Verhalten in Notfällen informiert sei. So geben viele der Befragten zu, dass sie nicht wüssten, wie sie sich beispielsweise bei einem Feuersausbruch oder einer Evakuierung der Bewohner zu verhalten hätten. Ein Befragter gesteht sogar, nicht zu wissen, wo sich die Feuerlöscher befänden. Andere weisen darauf hin, dass der Lift oft ausfalle. Und einige bemängeln die Fluchtwege.

Wird die Zufriedenheit bezüglich der Sicherheit am Arbeitsplatz mit der Abteilung in Verbindung gebracht, resultiert der Trend, dass das Team des Wohnheims am wenig-

ten zufrieden ist. Diese bewerten die Sicherheit mit einem durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 3. Nahezu alle Befragten des Wohnheims kritisieren, dass die Lampen in den Arbeitszimmern seit Jahren nicht eingefasst seien und die Glühbirnen lose herunterhängen würden. Trotz des durchschnittlichen Zufriedenheitswerts von 3.4, kritisieren einige Mitarbeiter des vierten Stocks die in allen Zimmern bestehenden hohen Türschwellen, die zur Terrasse führen. Stolpergefahren seien somit vorprogrammiert.

4.3.7 Infrastruktur der Abteilung

Die einzelnen Aspekte der Infrastruktur der Abteilung werden nachfolgend lediglich nach der Station unterschieden, zumal aus den Vergleichen mit anderen unabhängigen Variablen keine logischen Zusammenhänge resultieren.

4.3.7.1 Arbeitsräumlichkeiten

Werden die Pflegenden des Martinsheims nach der Zufriedenheit bezüglich der Arbeitsräumlichkeiten gefragt, kritisieren so gut wie alle die Badezimmer in den Zimmern der Bewohner. Diese seien viel zu eng und würden kaum Platz für die Pflege der Bewohner erlauben. Besonders schwierig werde es, sobald man mit Rollstühlen in die Badezimmer gelangen möchte. Zudem bemängeln sehr viele der Befragten, dass in den einzelnen Badezimmern der Bewohner keine Duschen eingerichtet seien und auf den Abteilungen jeweils nur eine Dusche zum Waschen aller Bewohner des Stocks zur Verfügung stehe. Einzig auf dem vierten Stock verfügen alle Bewohner jeweils über eine eigene Dusche in ihren Badezimmern. Dies könnte den Trend erklären, dass das Team des vierten Stocks mit den Arbeitsräumlichkeiten am zufriedensten ist. Von den Mitarbeitern des vierten Stocks beschwerten sich dagegen einige darüber, dass die Räumlichkeiten nicht rollstuhlgerecht eingerichtet seien. Dies kann jedoch darauf zurückgeführt werden, dass der vierte Stock als Demenzabteilung eingerichtet wurde und nicht als Pflegeabteilung. Im Laufe der Jahre seien allerdings viele der dementen Bewohner zu Pflegefällen geworden.

4.3.7.2 Stationszimmer

Stellt man die Zufriedenheit bezüglich des Stationszimmers der Abteilung gegenüber, lässt sich ein signifikanter Zusammenhang feststellen. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf

das Team des zweiten Stocks, die einzige Abteilung, deren durchschnittlicher Zufriedenheitswert unter einem Wert von 3 liegt. Einige der Mitarbeiter erwähnen diesbezüglich, dass das Stationszimmer des zweiten Stocks im Gegensatz zu jenen auf den anderen Stationen immer noch nicht renoviert beziehungsweise erneuert worden sei. Andere bemängeln die alten Regale und Schubladen, die kaum Platz für das Aufbewahren von Büchern und Unterlagen bieten würden. Ein Befragter kritisiert den kleinen Arbeitstisch und eine andere Arbeitskraft erklärt, dass die Stühle im Stationszimmer in einem fürchterlichen Zustand seien.

4.3.7.3 Sanitäranlagen des Personals

Die Sanitäranlagen des Personals werden von vielen Befragten kritisiert. Man beschwert sich oft darüber, dass die Sanitäranlagen immens veraltet seien und der Abfall in den Badezimmern nicht genügend oft geleert werde.

Die Auswertung der Zufriedenheit hinsichtlich der Sanitäranlagen des Personals nach der Abteilung zeigt den Trend, dass die Pflegenden des Wohnheims am zufriedensten sind. Viele des Teams erklären begeistert, dass vor gut zwei Jahren endlich ein eigenes Badezimmer für das Personal auf der Station eingerichtet worden sei. Das Team des dritten Stocks ist im Vergleich zu den Teams der anderen Stationen am unzufriedensten. Hier bemängelt man den üblen Geruch im Badezimmer des Personals aufgrund der Abflüsse. Einige der Beschäftigten des zweiten Stocks beschwerten sich über die vielen Jacken, welche im Badezimmer deponiert sind. Manche davon würden schon ziemlich lange dort hängen und sollten nach Hause genommen und gewaschen werden.

4.3.7.4 Betten der Bewohner

Wird die Zufriedenheit bezüglich der Betten der Bewohner mit der Abteilung in Verbindung gebracht, so wird deutlich, dass alle Teams grundsätzlich zufrieden sind. Trotzdem kann der Trend erkannt werden, dass die Beschäftigten des vierten Stocks respektive der Demenzabteilung im Vergleich zu den Mitarbeitern der anderen Abteilungen etwas weniger zufrieden sind. Dies kann gemäss den Begründungen der Pflegenden darauf zurückgeführt werden, dass viele der Dementen noch in ihren eigenen Betten schlafen und diese im Gegensatz zu den elektrischen Pflegebetten nicht verstellbar sind. Im Vergleich zu den Teams der anderen Stationen zeigen sich auch die Pflegenden des ersten

Stocks etwas unzufriedener. Auf dieser Abteilung bemerken einige Mitarbeiter, dass die Betten alt seien und sich nur langsam verstellen lassen würden. Andere weisen darauf hin, dass nicht alle elektrischen Pflegebetten mit denselben Funktionen bedient werden können und einige nicht immer funktionieren würden.

4.3.8 Infrastruktur des Martinsheims

4.3.8.1 Essen in der Kantine

Obwohl bei der Auswertung der Zufriedenheit bezüglich des Essens in der Kantine ein durchschnittlicher Zufriedenheitswert von 3.1 resultiert, wird von sehr vielen Befragten diesbezüglich Kritik ausgeübt. So wird die lancierte Gesundheitsförderung bei den Speisen von zahlreichen Mitarbeitern bemängelt. Viele von ihnen sind der Ansicht, dass viel zu gesund gekocht werde. Mehrere Mitarbeiter sehnen sich nach Saucen und Desserts. Besonders das Fleisch sei ohne Sauce viel zu trocken. Einige der Befragten kritisieren die vielen Fertigprodukte, die beim Kochen verwendet werden. Mehrere Beschäftigte bemängeln die geringe Auswahl an Menüs. Andere empfinden das Angebot als zu wenig abwechslungsreich.

Betrachtet man die Zufriedenheit bezüglich des Essens in der Kantine nach der Abteilung, so kristallisiert sich der Trend heraus, dass die Pflegenden des vierten Stocks am zufriedensten sind. An dieser Stelle muss jedoch erwähnt werden, dass die Mitarbeiter des vierten Stocks ihre Hauptmahlzeiten zusammen mit den demenzkranken Bewohnern auf der Abteilung einnehmen.

Wird die Zufriedenheit des Weiteren mit der Anzahl der Dienstjahre konfrontiert, zeigt sich der Trend, dass sich diejenigen Arbeitnehmer, die seit weniger als drei Jahren im Martinsheim beschäftigt sind, als deutlich zufriedener mit dem Essen in der Kantine erweisen. Einige dieser Mitarbeiter teilen diesbezüglich mit, dass sie ihre Speisen selber mitbringen würden.

4.3.8.2 Mitarbeitergarderobe

Die Mitarbeitergarderobe wird von den Pflegenden stark kritisiert. Der Raum wird von einigen Befragten als „Loch“, „Schlupf“ oder „Bunker“ bezeichnet. Viele erklären, dass die Garderobe nur einmal wöchentlich geputzt werde. Das Zimmer sei somit ständig

schmutzig und unsauber. Andere weisen darauf hin, dass die Garderobe nie gelüftet werden könne, da sie sich in einem Luftschutzraum befinde. Im Zimmer herrsche deshalb ein übler Geruch. Einige der Mitarbeiter bemängeln den geringen Platz im Raum und teilen mit, dass es sehr eng werde, sobald sich zwei Personen gleichzeitig umziehen möchten. Häufig wird behauptet, dass es besonders im Winter sehr kalt in der Garderobe sei. Ausserdem gebe es kaum Sitzgelegenheit.

Betrachtet man die Zufriedenheit bezüglich der Mitarbeitergarderobe nach dem Geschlecht, lässt sich ein signifikanter Zusammenhang feststellen. So zeigt sich, dass die Männer im Vergleich zu den Frauen deutlich unzufriedener sind. Einige der Männer erklären zu diesem Punkt, dass sich die Männergarderobe unmittelbar neben der Kehrrichtsstelle befinde und somit ein übler Geruch durch den Raum ziehe.

Ein Vergleich der Zufriedenheit mit dem Wohnort ergibt den Trend, dass die in Visp wohnenden Angestellten etwas weniger zufrieden sind als die auswärtigen Mitarbeiter.

Wird die Zufriedenheit bezüglich der Mitarbeitergarderobe dem Arbeitspensum gegenübergestellt, kristallisiert sich der Trend heraus, dass die Vollzeitmitarbeiter deutlich zufriedener sind als die Teilzeitangestellten.

4.3.8.3 Umgebung und Garten

Die Zufriedenheit mit dem Aspekt „Umgebung und Garten“ liegt generell sehr hoch. Trotzdem kritisieren einige der Befragten, dass der Garten viel zu klein sei und die Umgebung nicht genügend Grünfläche aufweise. Viele bemerken, dass der Garten und die Umgebung zu wenig gepflegt werden und der Anblick nicht mehr schön sei. Ein Befragter weist darauf hin, dass der Brunnen im Garten sehr dreckig sei. Ein anderer Mitarbeiter bemängelt die Gartenstühle. Des Weiteren wird erwähnt, dass man sich im Garten nicht zurückziehen könne, da dieser öffentlich zugänglich sei. Einige Beschäftigte empfinden den Lärm des unmittelbar neben dem Garten liegenden Bahnhofs als störend.

Wird die Zufriedenheit bezüglich des Aspekts „Umgebung und Garten“ mit unabhängigen Variablen in Verbindung gebracht, lassen sich Zusammenhänge mit dem Geschlecht, dem Alter und dem Arbeitspensum der Befragten feststellen. Bei der Betrachtung

tung nach dem Geschlecht ergibt sich der Trend, dass die Männer weniger zufrieden sind als die Frauen. Die Unterscheidung nach dem Alter zeigt den Trend, dass die 36 bis 45-jährigen Mitarbeiter die schlechteste Beurteilung abgeben. Beim Vergleich mit dem Arbeitspensum stellt sich der Trend heraus, dass die Beschäftigten, die in einem Pensum von unter 40 Prozent angestellt sind, am unzufriedensten sind. Die drei Zusammenhänge lassen sich jedoch nicht logisch nachvollziehen.

4.3.9 Arbeitszufriedenheit

4.3.9.1 „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“

Werden die Antworten zu der ob genannten Aussage nach Geschlecht unterschieden, stellt sich ein signifikanter Zusammenhang heraus. Es zeigt sich, dass die Männer bedeutend weniger mit einem „trifft zu“ Stellung beziehen als die Frauen.

Die Betrachtung der Aussage „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“ nach dem Alter zeigt den Trend, dass die 36 bis 45-jährigen und die 46 bis 55-jährigen Arbeitnehmer alles in allem mit ihrer Arbeit deutlich zufriedener sind als jene der anderen Altersgruppen.

Stellt man die Aussage der Abteilung gegenüber, fällt der Trend auf, dass die Pflegenden des dritten Stocks im Vergleich zu den Teams der anderen Abteilungen weitaus weniger mit „trifft zu“ antworten. Das unten stehende Säulendiagramm veranschaulicht die Situation.

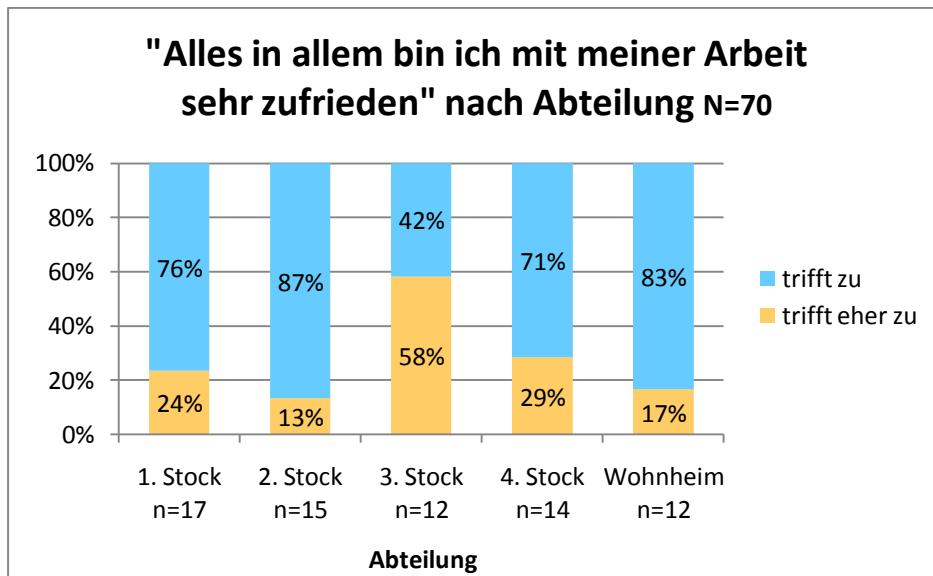


Abbildung 4-14: „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden“ nach Abteilung⁷⁷

Beim Vergleich der Aussage mit dem Arbeitspensum kann der Trend festgestellt werden, dass die Beschäftigten mit einem Arbeitspensum zwischen 20 und 30 Prozent alles in allem mit ihrer Arbeit am zufriedensten sind.

4.3.9.2 Aufgabenverteilung im Team

Die Beurteilungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung im Team unterscheiden sich signifikant je nach Abteilung. So sind die Pflegenden des vierten Stocks im Vergleich zu den Teams der übrigen Stationen am zufriedensten. Hier erklären einige Befragte, dass sämtliche Mitarbeiter des Teams bezüglich der Aufgabenverteilung gleichgestellt seien. Im Gegensatz dazu berichtet eine Arbeitskraft des dritten Stocks, dass bei der Aufgabenverteilung Unterschiede zwischen den einzelnen Pflegenden gemacht werden. Auf dieser Station liegt die durchschnittliche Zufriedenheit mit einem Wert von 3.2 am tiefsten. Des Weiteren wird die Aufgabenverteilung im Vergleich zu den Arbeitnehmern der anderen Abteilungen auch von den Beschäftigten des Wohnheims etwas weniger gerecht empfunden. Ein Befragter teilt diesbezüglich mit, dass es davon abhängt, mit welchen Mitarbeitern des Teams man zusammenarbeite.

⁷⁷ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.3.9.3 Personalmangel

Bei der Betrachtung des Personalmangels nach Abteilung ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang. Es stellt sich heraus, dass zwei Drittel der Befragten des dritten Stocks der Ansicht sind, dass auf ihrer Abteilung ein Personalmangel besteht. Häufig wird diesbezüglich erwähnt, dass es auf der Station an zwei bis drei Mitarbeitern mangle. Eine Arbeitskraft verkündet, dass momentan alle auf der Abteilung Überstunden schreiben würden, selbst die Vollzeit-Arbeitskräfte. Andere empfinden den Anteil an diplomierten Pflegefachkräften zu gering. Auf dem ersten Stock liegt der Anteil der Pflegenden, die angeben, dass man auf der Abteilung einen Mangel an Personal verspüre, bei 18 Prozent und jener auf dem vierten Stock liegt bei 14 Prozent. Unter den Mitarbeitern des zweiten Stocks und des Wohnheims äussert sich dagegen niemand über einen vorherrschenden Personalmangel.

4.3.9.4 Arbeit unter Zeitdruck

Stellt man die Antworten auf die Frage, wie oft sich die Situation ereigne, dass man unter Zeitdruck seine Arbeit verrichten müsse, der Abteilung gegenüber, so kristallisiert sich ein geringer Zusammenhang heraus. So zeigt sich, dass insbesondere die Pflegenden des dritten Stocks angeben, dass dies ab und zu vorkomme. Ein Arbeitnehmer dieser Station berichtet, täglich unter Zeitdruck zu stehen, besonders morgens. Grundsätzlich erwähnen auch die Mitarbeiter des Wohnheims, dass man beim Ausführen der Aufgaben manchmal unter Zeitdruck stehe. Im Gegensatz dazu versichern die meisten der Befragten auf den anderen Stationen, dass dies so gut wie nie der Fall sei.

4.3.9.5 Fehlen von Informationen

Unterscheidet man die Antworten auf die Frage, wie oft es vorkomme, dass einem Informationen fehlen, die man zur Ausübung der Arbeit benötige, nach der Abteilung, lässt sich ein Trend erkennen. So erwähnen beim Team des zweiten Stocks deutlich mehr Mitarbeiter, sich nie in einer solchen Lage zu befinden, als bei den Teams der anderen Stationen.

4.3.9.6 Belastung durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern

Der oben erwähnte Aspekt unterscheidet sich signifikant je nach Alter der Befragten. So zeigt sich, dass sich die über 55-jährigen Mitarbeiter stärker durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern belastet fühlen als die jüngeren Pflegenden.

Des Weiteren kann beim Vergleich nach der Muttersprache ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. In diesem Fall fühlen sich die Beschäftigten, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, grundsätzlich etwas mehr durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern belastet.

Werden die Antworten der Abteilung gegenübergestellt, stellt sich der Trend heraus, dass den Pflegenden des ersten Stocks derartige Situationen etwas näher gehen als den Arbeitnehmern der anderen Abteilungen.

4.3.10 Stellenwechsel

4.3.10.1 „Ich würde leicht eine andere Stelle finden“

Vergleicht man die Antworten zur Aussage „Ich würde leicht eine andere Stelle finden“ mit der Ausbildung, so offenbart sich ein signifikanter Zusammenhang. Es zeigt sich, dass die Krankenpflegerinnen FASRK im Durchschnitt etwas häufiger mit „trifft eher nicht zu“ Stellung beziehen als die Beschäftigten anderer Berufsgruppen.

Bei der geschlechtergetrennten Betrachtung geht der Trend hervor, dass die Männer grundsätzlich leichter eine andere Stelle finden würden als die Frauen.

4.3.10.2 Wechsel in eine andere Abteilung

Werden die Antworten auf die Frage, ob man sich bisher über einen Wechsel in eine andere Abteilung des Martinsheims Gedanken gemacht habe, nach der Ausbildung unterschieden, kristallisiert sich der Trend heraus, dass die diplomierten Pflegefachfrauen HES bisher am häufigsten darüber nachgedacht haben. Ein Mitarbeiter dieser Berufsgruppe erklärt diesbezüglich, gerade erst die Abteilung gewechselt zu haben.

Vergleicht man die Ergebnisse ferner nach der Anzahl der Dienstjahre, so lässt sich der Trend erkennen, dass die Pflegenden, die noch nicht länger als drei Jahre im

Martinsheim tätig sind, grundsätzlich etwas häufiger über einen Abteilungswechsel nachdenken.

Der Aspekt wird des Weiteren mit der Abteilung in Verbindung gebracht. Obwohl statistisch keine Zusammenhänge nachgewiesen werden können, lassen sich bei der Auswertung dennoch kleine Unterschiede erkennen. So haben sich die Befragten des vierten Stocks bisher am häufigsten mit dem Gedanken beschäftigt, in eine andere Abteilung zu wechseln. Auch die Pflegenden des Wohnheims haben im Vergleich zu den Teams der anderen Stationen etwas mehr darüber nachgedacht. Hier bemerkt ein Mitarbeiter, dass sich die Beschäftigten des Wohnheims mit zu wenig Anstand und Respekt begegnen würden. Im Gegensatz dazu ziehen die Pflegenden des ersten Stocks einen Abteilungswechsel deutlich weniger oft in Erwägung.

4.3.10.3 Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim

Betrachtet man die Antworten auf die Frage, ob man bisher über einen Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim nachgedacht habe, nach der Ausbildung, so stellt sich ein starker beziehungsweise signifikanter Zusammenhang heraus. Demzufolge haben die diplomierten Pflegefachfrauen HES den Gedanken bisher am häufigsten gehegt.

Die geschlechterspezifische Unterscheidung zeigt den Trend, dass die Männer im Vergleich zu den Frauen bisher etwas mehr über einen Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim nachgedacht haben.

Bei der Gegenüberstellung mit dem Wohnort lässt sich der Trend erkennen, dass die in Visp wohnenden Arbeitskräfte einen Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim bisher häufiger in Betracht gezogen haben.

4.3.10.4 Berufswechsel

Werden die Antworten auf die Frage, wie oft man sich bisher über einen Berufswechsel Gedanken gemacht habe, mit dem Alter in Verbindung gebracht, lässt sich der Trend erkennen, dass die 36 bis 45-Jährigen bisher am wenigsten darüber nachgedacht haben.

Wird der Aspekt des Weiteren nach der Ausbildung betrachtet, zeigt sich der Trend, dass die diplomierten Pflegefachfrauen HES wie auch die Beschäftigten, welche einen anderen medizinischen Beruf erlernt haben, einen Berufswechsel bisher öfter in Erwägung gezogen haben als die Mitarbeiter anderer Berufsgruppen.

Bei der Konfrontation mit der Abteilung stellt sich der Trend heraus, dass die Arbeitnehmer des dritten Stocks bereits etwas mehr über einen Berufswechsel nachgedacht haben als jene der anderen Abteilungen.

4.3.11 Mitwirkung im Team

4.3.11.1 Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung

Die Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung unterscheidet sich signifikant je nach Alter der Befragten. Auffallend ist hier insbesondere, dass die unter 25-Jährigen mit Abstand am wenigsten bei der Arbeitsverrichtung mitbestimmen können. Diese stufen ihre Mitbestimmung in der Skala von eins bis vier mit einem Wert von 2.6 ein. Darunter befinden sich sehr viele Lehrlinge und Praktikanten, welche angeben, dass man nahezu jede Handlung mit einem ausgebildeten Teamkollegen absprechen müsse.

Stellt man den Aspekt ferner der Abteilung gegenüber, kristallisiert sich der Trend heraus, dass das Team des vierten Stocks bezüglich der Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung deutlich am zufriedensten ist. Schliesslich bewerten die Pflegenden des vierten Stocks ihre Mitbestimmung mit einem Durchschnittswert von 3.6, während sich die Mittelwerte bei den Teams der anderen Stationen unter einem Wert von 3.1 befinden.

4.3.11.2 Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen

Vergleicht man die Beurteilung der Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen nach dem Alter, zeigt sich der Trend, dass die unter 25-jährigen Angestellten ihre eigenen Ideen und Vorstellungen etwas weniger gut umsetzen können als die Mitarbeitenden der anderen Altersgruppen. So befindet sich der durchschnittliche Zufriedenheitswert ausschliesslich bei den jüngsten Beschäftigten unter einem Wert von 3.

Bei der Unterscheidung des Aspekts nach der Muttersprache ergibt sich der Trend, dass die Beschäftigten, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, ihre eigenen Ideen und Vor-

stellungen im Vergleich zu den Pflegenden mit deutscher Muttersprache weniger gut realisieren können.

Betrachtet man die Antworten auf die Frage, inwieweit eigene Ideen und Vorstellungen umgesetzt werden können, nach Abteilung, kann der Trend bemerkt werden, dass die Mitarbeitenden des Wohnheims ihre eigenen Ideen und Vorstellungen etwas besser umsetzen können als die Teams der anderen Abteilungen.

4.3.11.3 Entscheidungsfreiraum

Die Korrelation zwischen der Beurteilung des Entscheidungsfreiraums und der Muttersprache erweist sich als hochsignifikant. So stufen die Pflegenden mit deutscher Muttersprache ihren Entscheidungsfreiraum mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 3 ein, während der Mittelwert bei den Beschäftigten mit anderssprachiger Muttersprache lediglich bei 2.1 liegt.

Bei der altersspezifischen Betrachtung stellt sich wiederum der Trend heraus, dass die unter 25-Jährigen mit dem Ausmass ihres Entscheidungsfreiraums am unzufriedensten sind. Darunter befinden sich einige Lehrlinge und Praktikanten, die erklären, dass man so gut wie keine Entscheidung alleine fällen dürfe. Man habe stets Rücksprache mit den gelernten Pflegenden zu halten.

4.3.11.4 Einbeziehung in Entscheidungen

Werden die Antworten auf die Frage, wie oft man in Entscheidungen innerhalb des Teams mit einbezogen werde, nach den Altersklassen unterschieden, kann der Trend ermittelt werden, dass die unter 25-Jährigen spürbar weniger involviert werden. Auch jener Aspekt wird ausschliesslich von dieser Altersklasse mit einem Durchschnittswert unter 3 eingestuft.

Die Gegenüberstellung des Aspekts mit der Muttersprache zeigt erneut den Trend, dass die Beschäftigten, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, im Gegensatz zu den Mitarbeitenden mit deutscher Muttersprache etwas weniger oft in Entscheidungen involviert werden.

Bei der Betrachtung nach Abteilung lässt sich kein signifikanter Zusammenhang oder Trend beobachten. Trotzdem kann festgehalten werden, dass die Befragten des Wohnheims im Vergleich zu den Teams der anderen Abteilungen etwas häufiger in Entscheidungen mit einbezogen werden.

4.3.12. Weiterbildung

4.3.12.1 Interesse an Weiterbildung

Die Höhe des Interesses an Weiterbildung unterscheidet sich signifikant je nach Muttersprache. Es stellt sich heraus, dass sich die Befragten mit deutscher Muttersprache etwas mehr für die Weiterbildung interessieren. Bei den Befragten mit nichtdeutscher Muttersprache liegt der Anteil jener, die angeben, ein sehr hohes Interesse an der Weiterbildung zu haben, bei lediglich 17 Prozent. Im Gegensatz dazu befindet sich dieser Anteil bei den Pflegenden mit deutscher Muttersprache bei 62 Prozent.

Der Vergleich des Aspekts mit dem Zivilstand zeigt den Trend, dass das Interesse an Weiterbildung bei den geschiedenen und verwitweten Mitarbeitenden am höchsten ist.

Betrachtet man die Höhe des Interesses an Weiterbildung ferner nach der Abteilung, so ergibt sich der Trend, dass sich die Pflegenden des Wohnheims deutlich mehr für die Weiterbildung interessieren als die Teams der übrigen Abteilungen. Tatsächlich geben hier sämtliche Befragten an, dass das Interesse an Weiterbildung bei ihnen sehr hoch sei. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass das Interesse an Weiterbildung bei den Arbeitskräften auf dem zweiten Stock grundsätzlich am geringsten ist. Dazu werden die unterschiedlichsten Begründungen angegeben. So erklärt ein Befragter, dass ihm zur Teilnahme an Weiterbildungskursen die Zeit fehle. Ein anderer Mitarbeiter verkündet, dass er dafür zu alt sei und eine weitere Arbeitskraft gibt an, lediglich an den obligatorischen Weiterbildungskursen teilzunehmen.

4.3.12.2 Information über Weiterbildungsmöglichkeiten

Die geschlechtsspezifische Betrachtung des Informationsstands bezüglich der Weiterbildungsmöglichkeiten lässt den Trend erkennen, dass die Frauen im Vergleich zu den Männern generell etwas besser über das Angebot an Weiterbildung informiert sind.

Wird der Informationsstand des Weiteren mit dem Alter in Verbindung gebracht, kristallisiert sich der Trend heraus, dass die 25-35-jährigen Mitarbeiter generell am schlechtesten über die Weiterbildungsmöglichkeiten im Martinsheim informiert sind. Auffallend ist hier insbesondere, dass sich der Informationsstand mit zunehmendem Alter der Befragten deutlich verbessert. Diese Tendenz kann dem unten stehenden Liniendiagramm entnommen werden.

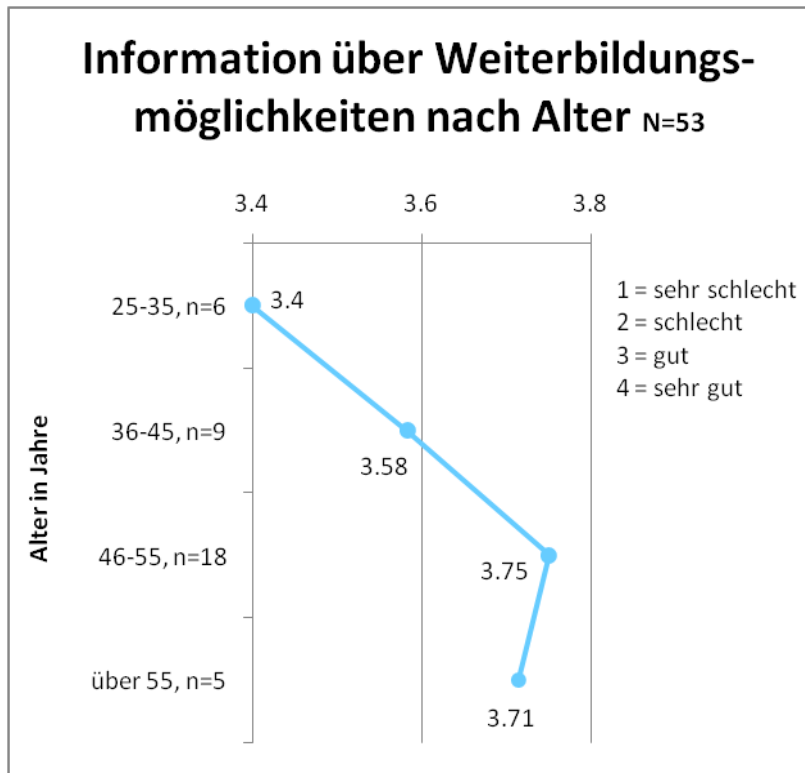


Abbildung 4-15: Information über Weiterbildungsmöglichkeiten nach Alter⁷⁸

Die Unterscheidung nach Muttersprache zeigt den Trend, dass die Beschäftigten mit nichtdeutscher Muttersprache mit Abstand besser über die Weiterbildungsmöglichkeiten im Martinsheim informiert sind. So erklären sämtliche Befragten, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, dass sie sehr gut über die Fortbildungsmöglichkeiten informiert seien.

Schliesslich lässt sich bei der Gegenüberstellung mit der Ausbildung der Trend feststellen, dass die diplomierten Pflegefachfrauen, welche ihr Diplom an einer Fachhochschule ergattert haben, im Vergleich zu den Mitarbeitern anderer Berufsgruppen am schlechtesten informiert sind.

⁷⁸ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

4.3.12.3 Zufriedenheit Weiterbildungsangebot

Die Zufriedenheit bezüglich des Weiterbildungsangebots im Martinsheim unterscheidet sich signifikant je nach Geschlecht der Befragten. In diesem Fall sind die Männer im Vergleich zu den Frauen deutlich unzufriedener. So erweist sich immerhin ein Fünftel der befragten Männer als sehr unzufrieden.

Bei der altersspezifischen Betrachtung lässt sich ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang feststellen. Es zeigt sich, dass die 25 bis 35-jährigen Beschäftigten das Weiterbildungsangebot weniger schätzen als die Angestellten der anderen Altersklassen.

Ferner zeigt sich bei der Gegenüberstellung der Zufriedenheit mit der Abteilung der Trend, dass die Pflegenden des zweiten Stocks mit dem Weiterbildungsangebot im Durchschnitt am zufriedensten sind. Dagegen zeigen sich die Beschäftigten des dritten Stocks am unzufriedensten. Ein Befragter beschwert sich diesbezüglich darüber, dass die Weiterbildungskurse lediglich an der Pinnwand auf der Abteilung angeschlagen seien und man sich somit selber informieren und anmelden müsse.

4.3.12.4 Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung

Vergleicht man die Antworten auf die Frage, ob die Heimleitung die Weiterbildung des Personals genügend fördere, mit der Ausbildung, so stellt sich der Trend heraus, dass die diplomierten Pflegefachfrauen HES die Förderung etwas weniger genügend empfinden als die Beschäftigten der anderen Berufsgruppen. Die Fachangestellten Betreuung sind mit der Förderung ebenfalls etwas unzufriedener. So bewerteten knapp 20 Prozent jener Berufsgruppe die Förderung der Leitung im Bezug auf die Weiterbildung des Personals mit „sehr ungenügend“. In diesem Zusammenhang erklärt ein Befragter, dass ihm die gewünschte Weiterbildung zum Fachangestellten Betreuung nicht finanziert worden sei und er somit keine Unterstützung durch das Martinsheim erhalten habe. Die Heimleitung habe diesbezüglich erklärt, dass der Anteil an Fachangestellten Betreuung im Martinsheim bereits ausreichend sei.

4.3.13 Gesundheit

4.3.13.1 Körperliche Beschwerden

Werden die Antworten auf die Frage, ob man manchmal an körperlichen Beschwerden aufgrund der Arbeit leide, nach dem Geschlecht separiert, lässt sich ein signifikanter Zusammenhang erkennen. So gibt immerhin die Hälfte der männlichen Pflegenden an, dass körperliche Beschwerden manchmal auftreten würden, während dieser Anteil bei den Frauen bei rund 30 Prozent liegt.

Wird der Aspekt des Weiteren mit der Anzahl der Dienstjahre verglichen, so zeigt sich der Trend, dass die Mitarbeitenden, die noch nicht länger als drei Jahre im Martinsheim angestellt sind, am wenigsten an körperlichen Beschwerden leiden.

Ferner stellt sich bei der Betrachtung nach Abteilung der Trend heraus, dass die Arbeitskräfte des Wohnheims mit Abstand am wenigsten an körperlichen Beschwerden leiden. Im Gegensatz dazu treten bei immerhin 50 Prozent der Pflegenden des dritten Stocks manchmal körperliche Beschwerden auf.

4.3.13.2 Psychische Beschwerden

Unterscheidet man die Stellungnahmen auf die Frage, ob man manchmal an psychischen Beschwerden aufgrund der Arbeit leide, nach der Anzahl der Dienstjahre, so ergibt sich ein geringer Zusammenhang. Es zeigt sich der Trend, dass die Pflegenden, welche seit mehr als 15 Jahren im Martinsheim beschäftigt sind, mit Abstand am wenigsten an psychischen Beschwerden leiden. Schliesslich antworten diese allesamt mit einem „nein“.

Aus der Gegenüberstellung des Aspekts mit der Abteilung kristallisiert sich der Trend heraus, dass von den Befragten des dritten Stocks und des Wohnheims deutlich mehr Personen angeben, manchmal an psychischen Beschwerden aufgrund der Arbeit zu leiden. Dagegen treten solche Beschwerden bei den Mitarbeitenden des ersten und des zweiten Stocks nie auf.

4.3.13.3 Arbeitsunfall

Werden die Antworten auf die Frage, ob man je einen Unfall bei der Arbeit im Martinsheim gehabt habe, nach dem Geschlecht separiert, so lässt sich der Trend erkennen, dass bis anhin lediglich die weiblichen Pflegenden einen derartigen Unfall erlitten haben. Von den insgesamt sechs Unfällen wurden zwei davon durch die Mobilisation von Bewohnern verursacht. Die betroffenen Mitarbeiterinnen geben hierzu beide an, dass der Unfall auf die schlechte Anwendung der Kinästhetik zurückzuführen sei.

4.4 Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel fasst die Resultate der Mitarbeiterbefragung noch einmal kurz zusammen. Dabei wird in erster Linie auf die besonders auffälligen Ergebnisse eingegangen.

Grundsätzlich erweisen sich die befragten Mitarbeiter des Martinsheims als zufrieden. Ausgehend von einer Zufriedenheitsskala von eins bis vier, werden die verschiedenen Facetten der Zufriedenheit grösstenteils mit Durchschnittswerten zwischen 3 und 4 eingestuft. Ausschliesslich die drei nachfolgend aufgeführten Aspekte werden von den Pflegenden mit durchschnittlichen Zufriedenheitswerten zwischen 2 und 3 beurteilt:

- Mit Abstand am unzufriedensten sind die Beschäftigten des Martinsheims mit den Arbeitsräumlichkeiten. Dazu gehören die Zimmer der Bewohner einschliesslich der Badezimmer sowie die Korridore. Die Befragten empfinden die Räume als zu eng, wodurch das Arbeiten mit den Bewohnern erschwert wird.
- Des Weiteren zeigen sich die Befragten etwas weniger zufrieden bezüglich der gemeinsamen Mitarbeitergarderobe im Untergeschoss des Martinsheims. Bemängelt werden der üble Geruch, der Platzmangel sowie die seltene Reinigung.
- Schliesslich wird auch der Entscheidungsfreiraum innerhalb des Teams etwas weniger gut bewertet. So werden besonders Lehrlinge und Praktikanten nicht genügend in Entscheidungen mit einbezogen.

5. Handlungsempfehlungen

Nachdem die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ausführlich dargestellt und analysiert worden sind, wird nun versucht, dem Martinsheim Visp Empfehlungen zu unterbreiten, wie es seine Mitarbeiter stärker an das Unternehmen binden und zu einer erhöhten Leistung anregen kann. Dabei wird zunächst auf die Ideen der Befragten zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation eingegangen, bevor mit Anlehnung an die theoretischen Grundlagen Handlungsempfehlungen, neue Modelle und Verbesserungsvorschläge aufgezeigt werden.

5.1 Ideen der Mitarbeiter zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung übten die Befragten nicht nur Kritik und Lob aus, sondern lieferten auch selbst noch zahlreiche interessante Verbesserungsvorschläge. Die folgende Tabelle illustriert die abgegebenen Empfehlungen.

Bereich	Problempunkt	Verbesserungsvorschlag
Arbeitszeit	geteilte Dienste	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufhebung der geteilten Dienste ➤ Schichtbetrieb oder Blockzeiten einführen ➤ die Anzahl der geteilten Dienste reduzieren
	zeitliche Dauer der Dienste	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die verschiedenen Dienste sollten zeitlich alle gleich lang sein, nicht einmal 7 Stunden und dann wieder 9 Stunden. ➤ Ein Dienst sollte nicht länger als 8.5 Stunden dauern. ➤ Die Dienste sollten abends spätestens um 21:00 Uhr enden.
	Dienst B1 auf dem 1. Stock (13:00-18:30 und 19:00-21:30)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufhebung des Dienstes ➤ Der Dienst sollte geteilt werden, da er sonst viel zu streng ist. ➤ Ist man im Dienst B1 eingeteilt, sollte man am darauffolgenden Tag nicht schon in den Frühdienst eingeteilt werden. ➤ In den Dienst B1 sollte man am Tag vor dem freien Tag eingeteilt werden.

	Dienst D4 auf dem 4. Stock (06:00-11:00 und 11:30-16:00)	➤ Der Dienst sollte etwas später beginnen.
	Dienst LW im Wohnheim (07:00-11:00 und 17:00-21:30)	➤ Der Dienst sollte bereits um 20:30 Uhr enden. 21:30 Uhr ist zu spät.
	Planung der Arbeitszeiten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dienste an die Zug- und Busverbindungen der auswärtigen Mitarbeiter anpassen ➤ Lehrlinge und Praktikanten sollten nicht in den Spätdienst eingeteilt werden, wenn sie am darauffolgenden Tag Prüfungen haben. ➤ Während der Ausbildung sollte man nicht in den Spätdienst eingeteilt werden, wenn man am darauffolgenden Tag Schule hat.
Lohn	Lohnklasse der Fachangestellten Gesundheit (FAGE)	➤ FAGE sollten zumindest in die Lohnklasse 9b eingestuft werden. Dieser Klasse sind auch die FAGE zugeteilt, die eigentlich weniger Kompetenzen in der Pflege hätten.
Räumlichkeiten im Allgemeinen		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sämtliche Räumlichkeiten im Martinsheim sollten renoviert werden, da diese eng und veraltet sind. ➤ Die undichten Fenster sollten unbedingt ausgewechselt werden. ➤ Verbesserung der Beleuchtung in sämtlichen Räumen ➤ hellere Räumlichkeiten ➤ rollstuhlgängige Räumlichkeiten
Bewohnerzimmer	1. Stock	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es sind mehr Pflegebetten nötig. ➤ Die Teppiche in den Bewohnerzimmern sollten entfernt werden.
	2. Stock	➤ Matratzen auswechseln, denn diese sind zu gross für die neuen Pflegebetten
	4. Stock	➤ Für jeden Bewohner sollte ein Pflegebett angeschafft werden.
Sanitäreinrichtungen der Bewohner		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sanierung sämtlicher Sanitäreinrichtungen der Bewohner ➤ Vergrößerung der Nasszellen in den Zimmern der Bewohner ➤ In jedem Badezimmer sollte eine Dusche eingebaut werden.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anpassungen für Rollstühle vornehmen, indem z.B. die Türen erweitert werden
Mitarbeiter-garderobe	Standort	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Garderobe sollte nicht in einen Raum eingerichtet werden, welcher sich neben der Kehrrichtstelle befindet. ➤ Die Garderobe gehört nicht in einen Luftschuttkeller. ➤ Die Garderobe sollte unbedingt in einen grösseren Raum mit Fenstern verlegt werden.
	Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ein Lavabo einbauen ➤ eine Dusche einbauen ➤ einen grösseren Spiegel montieren ➤ Das Problem des kalten Bodens könnte durch Teppiche gelöst werden. ➤ Den Mitarbeitern sollten grössere Schränke zum Verstauen ihrer Alltagskleidung zur Verfügung stehen. ➤ mehr Sitzgelegenheiten ➤ einen Radio ins Zimmer stellen, damit das Personal morgens erheitert und motiviert wird ➤ Die Garderobe könnte freundlicher gemacht werden, indem beispielsweise die Wände bunt gestrichen werden.
	Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Mitarbeitergarderobe sollte öfters und gründlicher gereinigt werden. ➤ bessere Lüftung der Garderobe um den üblen Geruch zu beseitigen ➤ besonders im Winter sollte der Raum besser beheizt werden ➤ bessere Beleuchtung ➤ Toilette für Männer und Frauen getrennt einrichten
Stations-zimmer	2. Stock	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erneuerung des Stationszimmers ➤ grösserer Schreibtisch ➤ neue Stühle anschaffen ➤ neue Möbel anschaffen ➤ grössere Schubladen zum Verstauen der Kleider ➤ grössere Bücherregale

	3. Stock	➤ Vergrösserung des Stationszimmers
	4. Stock	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vergrösserung des Stationszimmers ➤ grössere Bücherregale ➤ Das Stationszimmer sollte moderner gemacht werden. Es müsste nicht unbedingt nach dem Böhmkonzept eingerichtet sein. ➤ Anschaffung von Sitzbällen
	Wohnheim	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mehr Stühle anschaffen ➤ bessere Beleuchtung
Cafeteria		➤ Die Cafeteria für Bewohner und Angehörige nicht zugänglich machen, damit sich das Personal in den Pausen erholen kann
Essen	Angebot	<ul style="list-style-type: none"> ➤ breiteres Angebot ➤ mehr Abwechslung bei den Menüs ➤ Saucen zu den Speisen anbieten ➤ Desserts anbieten ➤ mehr Brotsorten anbieten ➤ das Angebot um Zwischenmahlzeiten wie Sandwichs, Birchermüslis und Snacks erweitern
	Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> ➤ grössere Menüauswahl ➤ Das Personal sollte auch das Menü der Bewohner bestellen dürfen. ➤ Einführung einer Menüliste, auf der man morgens seine Auswahl ankreuzen kann ➤ Man sollte selbst entscheiden können, ob man gesund essen möchte oder nicht. ➤ Wenn man bereits um 11:00 Uhr Mittagspause hat, sollten die Portionen kleiner sein.
	Zubereitung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salatsauce nicht in einer zu grossen Schüssel zubereiten, da diese sonst mit der Zeit ranzig wird ➤ frische Produkte verwenden ➤ saisonale Produkte berücksichtigen ➤ kräftigeres Würzen der Speisen
Sanitär-anlagen des Personals		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abfall öfters leeren ➤ tägliche und gründlichere Reinigung, auch über das Wochenende

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erneuerung der Lavabos ➤ Verwendung von Raumspray ➤ die Toilette auf den Stationen für Männer und Frauen getrennt einrichten
Umgebung und Garten		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Garten sollte saniert werden. ➤ neues Gartenkonzept ausarbeiten ➤ Förderung des Gartenaspekts ➤ Vergrößerung des Gartens ➤ Erweiterung der Grünfläche ➤ neue Bepflanzungen ➤ Die Pflanzen- und Blumenpflege dürfte nachhaltiger sein. ➤ bessere Pflege des Gartens ➤ Im Garten sollten mehr Tiere gehalten werden, z.B. Hasen und Meerschweinchen. ➤ Der Garten sollte nicht öffentlich zugänglich sein, damit sich die Mitarbeiter zurückziehen können. ➤ gründlichere Reinigung des Brunnens im Garten ➤ Es sollten neue Gartenstühle angeschafft werden.
Betriebliche Sozial-einrichtungen	Kantine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Kantine sollte besser beheizt werden.
	Werksküche 4. Stock	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Küche sollte erneuert werden.
	Ideen für betriebliche Sozialeinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ betriebliche Fitnessräume errichten ➤ einen Pool für das Personal zulegen ➤ betriebliche Ruhe- und Erholungsräume gestalten, in die sich das Personal zurückziehen kann ➤ Betriebsbücherei einrichten ➤ betriebliche Kindertagesstätte einrichten
Allgemeines		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anschaffung einer Klimaanlage ➤ Anschaffung von Computern für sämtliche Abteilungen ➤ Einrichtung von Garderoben auf den Abteilungen

Tabelle 5-1: Ideen der Mitarbeiter zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation⁷⁹⁷⁹ Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der Mitarbeiterbefragung

5.2 Empfehlungen aufgrund der gegenwärtigen Situation im Martinsheim

Der vorliegende Textabschnitt soll basierend auf die im Kapitel 3 vorgenommenen Beurteilungen und die im Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung dem Martinsheim Visp Handlungsempfehlungen, mögliche Verbesserungsvorschläge und neue Modelle aufzeigen. Die Empfehlungen richten sich in erster Linie auf die grossen Schwachstellen des Martinsheims. Dazu gehören das veraltete Gebäude, die Arbeitsräumlichkeiten, die Mitarbeitergarderobe sowie die unternehmensinterne Kommunikation. In Anschluss daran werden verschiedene Modelle vorgestellt, die zur Förderung der Personalerhaltung und der Leistungsstimulation beitragen sollen.

5.2.1 Sanierung des bestehenden Gebäudes

Das bestehende Gebäude sollte nach dem beendeten Erweiterungsbau im Jahr 2013 unbedingt saniert werden. Aufgrund der Tatsache, dass die Zufriedenheit mit den Arbeitsräumlichkeiten in der Mitarbeiterbefragung mit Abstand am schlechtesten abgeschnitten hat, sollten die Zimmer der Bewohner einschliesslich der Badezimmer sowie die Korridore besonders berücksichtigt werden. Vor allem sollten Türen und Durchgänge erweitert werden, damit ein Durchkommen mit Rollstühlen problemlos ermöglicht wird.

Im Rahmen der Sanierung sollte auch die Mitarbeitergarderobe nicht unberücksichtigt bleiben. Schliesslich wurde diese von den Befragten stark kritisiert. Die Garderobe sollte in einen grösseren Raum im Erdgeschoss des Martinsheims verlegt werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass ein Raum mit genügend grossen Fenstern ausgewählt wird, damit die Garderobe regelmässig gelüftet werden kann und der Raum mit viel Tageslicht gefüllt wird. Des Weiteren sollte die Garderobe mit Stühlen oder anderen Sitzgelegenheiten ausgestattet werden. Zudem sollte man sich über den Einbau einer Dusche Gedanken machen. Ein Mitarbeiter erwähnte während der Befragung, dass er oft mit dem Fahrrad zur Arbeit komme und sich gerne unter die Dusche stellen würde, bevor er seinen Dienst anfangen.

5.2.2 Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation

Die Einrichtung von Firmen-E-Mail-Adressen würde im hohen Masse zur Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation im Martinsheim beitragen. Der Informations-

fluss würde sich massiv beschleunigen. Ausserdem könnten alle Mitarbeiter gleichzeitig über bevorstehende Änderungen informiert werden. Die zeitintensive Organisation von Informationsveranstaltungen würde sich erübrigen. Besonders für Unternehmen, welche viele Teilzeitkräfte beschäftigten, lohnt sich der Gebrauch von Firmen-E-Mail-Adressen. Während der Mitarbeiterbefragung beklagten sich nämlich einige Pflegende, dass sie über wichtige Informationen oftmals verspätet in Kenntnis gesetzt würden. Schliesslich arbeiten manche Beschäftigte beispielsweise lediglich an zwei Wochenenden im Monat.

5.2.3 Errichtung betrieblicher Sozialeinrichtungen

5.2.3.1 Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesstätte

Das Martinsheim Visp sollte sich auf jeden Fall über die Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesstätte Gedanken machen. Gerade für ein Unternehmen, in welchem vorwiegend Frauen beschäftigt werden, würde sich diese Form der betrieblichen Kinderbetreuung mit vielen Vorteilen bezahlt machen. Zum einen arbeiten die weiblichen Angestellten konzentrierter, wenn sie davon ausgehen können, dass ihre Kinder gut versorgt sind. Dementsprechend würde sich auch die Leistungsbereitschaft dieser Frauen erhöhen. Zum anderen würden sich Probleme wie beispielsweise der Ausfall des Kindermädchens in Luft auflösen. Auf diese Weise würde die Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesstätte zur Reduktion der Fehlzeiten beitragen. Des Weiteren erhöht eine derartige Massnahme die Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt. Somit könnten qualifizierte Frauen, welche die Berufswelt aufgrund der Gründung einer Familie verlassen haben, wieder zurückgeholt werden.⁸⁰ Vor allem aber würde die Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesstätte zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiterinnen an das Martinsheim beitragen.

⁸⁰ Quelle: http://www.mittelstandswiki.de/Fachkr%C3%A4fte_dank_Kindertagesst%C3%A4tte [Stand: 13.07.2011]

Die Einrichtung einer Kindertagesstätte in den Räumlichkeiten des Martinsheims hätte auch für die Bewohner ihre Vorzüge. Viele der Pflegenden erwähnten während der Befragung, dass eine derartige Kindertagesstätte eine Bereicherung für die Heimbewohner darstellen würde. So könnten gemeinsame Aktivitäten für Jung und Alt wie beispielsweise gemeinsames Kochen, Singen, Basteln oder Spielen organisiert werden. Die Bewohner würden diesbezüglich selbst entscheiden, ob sie den Kontakt zu den Kindern wünschen oder nicht.⁸¹

5.2.3.2 Einrichtung einer Betriebsbücherei

Des Weiteren ist die Einrichtung einer Betriebsbücherei in den Räumlichkeiten des Martinsheims empfehlenswert. Auf diese Weise hätten die Beschäftigten die Möglichkeit, sich über die verschiedensten Gebiete der Fachbereiche Gesundheit, Pflege und Betreuung zu informieren und sich somit laufend weiterzubilden. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung klagten viele der Pflegenden, dass die Regale in den Stationszimmern nicht ausreichend Platz zum Verstauen der vielen Sachbücher aufweisen würden. Durch die Betriebsbücherei würde dieses Platzproblem der Vergangenheit angehören. Im Übrigen würden auch die Lehrlinge und Praktikanten von diesem Angebot profitieren, indem sie sich während ihrer Ausbildung über behandelte Themenbereiche in der Schule erkunden könnten.

5.2.4 Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens

Das Martinsheim sollte die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens in Erwägung ziehen und seinen Mitarbeitern damit die Gelegenheit geben, zu den verschiedensten Bereichen des Martinsheims Verbesserungsvorschläge einreichen zu können. Im Gegensatz zur Heimleitung oder den Bereichsleitern erkennen die Pflegenden bestehende Schwachstellen in der Unternehmung viel früher. Schliesslich werden sie Tag ein, Tag aus mit den vorherrschenden Arbeitsabläufen und Arbeitsmethoden konfrontiert. Somit haben die Arbeitnehmer oftmals ein besseres Gespür dafür, wo und wie konkrete Verbesserungsvorschläge eingebracht werden könnten.⁸² Wie bereits in den theoretischen Grundlagen illustriert worden ist, trägt ein betriebliches Vorschlagswesen

⁸¹ Quelle: <http://www.mix-max.ch/de/home.html> [Stand: 13.07.2011]

⁸² http://www.4personaler.de/de/personalstrategien_personalmanagement/organisation/vorschlagswesen/definition-und-vorteile-des-vorschlagswesens_g77glutj.html [Stand: 13.07.2011]

zur Förderung der Mitarbeitermotivation und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bei. Zudem würde sich die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Martinsheim erhöhen.⁸³ Ferner unterstützt ein betriebliches Vorschlagswesen die Entwicklung der Mitarbeiter.⁸⁴ Können die Ideen der Beschäftigten sodann erfolgreich umgesetzt werden, so erhalten sie als Belohnung eine Prämie ausbezahlt, welche sich wiederum positiv auf die Motivation der Angestellten auswirken würde.

5.2.5 Ausarbeitung eines Karrieremodells

Karrieremodelle zeigen den Mitarbeitern Wege zur eigenen Entwicklung auf und informieren über mögliche Karriereschritte innerhalb des Unternehmens. Auf diese Weise wirken Karrieremodelle als Motivations- und zugleich Bindungsinstrument.⁸⁵ Deshalb würde sich die Ausarbeitung eines Karrieremodells für das Martinsheim durchaus bezahlt machen. Das Karrieremodell sollte veranschaulichen, welchen Verlauf die Entwicklung eines Arbeitnehmers im Martinsheim nehmen kann. Dabei sollten den verschiedenen Bereichen des Martinsheims angepasste Karrierestufen festgelegt werden. Für jede Stufe sollten Kriterien definiert werden, die den Mitarbeitern aufzeigen, mit welchen Kompetenzen und Erfahrungen bestimmte Positionen erreicht werden können.⁸⁶

⁸³ http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen#Ziele_des_Betrieblichen_Vorschlagswesens [Stand: 13.07.2011]

⁸⁴ http://www.arbeitsratgeber.com/betriebliches-vorschlagswesen_0233.html [Stand: 13.07.2011]

⁸⁵ http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Schriften/neu/FOM_Schriften_Band17.pdf [Stand: 14.07.2011]

⁸⁶ Vgl. Niermeyer, Rainer/Seyffert, Manuel (2004): Motivation. 2. Auflage. Planegg: Haufe Verlag GmbH & Co. KG. S. 97.

6. Vorgehensplan für den weiteren Ablauf

In einem ersten Schritt sollten die Verbesserungsvorschläge und Ideen der Mitarbeitenden zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation sowie die unterbreiteten Empfehlungen aufgrund der gegenwärtigen Situation im Martinsheim ausführlich studiert werden. Nach der Verwirklichung des Erweiterungsbaus sollte sich das Martinsheim unbedingt dazu entschliessen, eine Sanierung des bestehenden Gebäudes vorzunehmen. Die Renovierung hat höchste Priorität. Dabei sollten die Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden.

Nach der Sanierung kann sich das Martinsheim um die Einrichtung der Firmen-E-Mail-Adressen kümmern. Anschliessend können weitere Massnahmen zur Förderung der Personalerhaltung und Leistungsstimulation eingeleitet werden, indem die in den Handlungsempfehlungen aufgezeigten betrieblichen Sozialeinrichtungen errichtet und die vorgeschlagenen Modelle ausgearbeitet werden.

Sobald die empfohlenen Massnahmen eingeleitet worden sind, sollte eine erneute Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden. Die Umfrage soll Aufschluss darüber geben, wie die Arbeitskräfte mit den vorgenommenen Änderungen zufrieden sind. Nach einer eingehenden Analyse und Interpretation der Ergebnisse können wiederum neue Massnahmen in Betracht gezogen werden. Daraus ergibt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht den Vorgehensplan und fasst die weiteren Schritte noch einmal kurz zusammen.



Abbildung 6-1: Vorgehensplan⁸⁷

⁸⁷ Quelle: eigene Darstellung

7. Schlusswort

Diese Bachelorarbeit ermöglichte es mir, ein für mich äusserst interessantes Gebiet näher kennenzulernen. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den personalwirtschaftlichen Bereichen Personalerhaltung und Leistungsstimulation durfte ich viele neue und interessante Erfahrungen sammeln.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass sich Arbeitgeber mit Massnahmen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation befassen müssen, wenn sie ihre personelle Kapazität langfristig sichern wollen.

Auch das Alters- und Pflegeheim Martinsheim Visp ist sich dieser Aufgabe bewusst. Es wäre ein persönliches Anliegen von mir, wenn sich das Martinsheim in den Bereichen Mitarbeiterbindung und Leistungsstimulation auch in Zukunft weiterhin engagiert, damit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess stattfinden kann.

8. Literatur- und Quellenverzeichnis

8.1 Bücher

De Micheli, Marco (Januar 2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation.

1. Auflage. Zürich: Praxium-Verlag

Kolb, Meinulf (12.09.2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis.

1. Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH

Laufer, Hartmut (2006): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung.

Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 2. Auflage.

Offenbach: GABAL Verlag GmbH

Niermeyer, Rainer / Seyffert, Manuel (2004): Motivation. 2. Auflage. Planegg: Haufe

Verlag GmbH & Co. KG

8.2 Webseiten

<http://www.4personaler.de/>

<http://www.managementpraxis.ch/>

<http://www.arbeitsratgeber.com/>

<http://www.marketing.ch/>

<http://www.ag.ch/>

<http://www.martinsheim.ch/>

<http://www.bfs.admin.ch/>

<http://www.mittelstandswiki.de/>

<http://www.consulti.de/>

<http://www.mix-max.ch/>

<http://www.empiricon.ch/>

<http://www.personaler-online.de/>

<http://www.fom.de/>

<http://www.utb-stuttgart.de/>

<http://www.frenkenbuendten.ch/>

<http://de.wikipedia.org/>

<http://www.iop.unibe.ch/>

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>

8.3 Zeitschriftenartikel

Schwery, Markus (2011): Martinsheim. In: die Falte. Ausgabe Nr. 1/2011. S. 11.

Schwery, Markus (2011): Organisation. In: Martinsheim Visp. Allgemeine Infos. Ausgabe Nr. 3/2011. S. 1-7.

8.4 online PDF-Dateien

Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (2009): Studie: Gesundheitspersonal in der Schweiz – Bestandesaufnahme und Perspektiven bis 2020. <http://www.obsan.admin.ch/>

8.5 Theorieblätter HES-SO

Roten, Hans-Peter (2010): Personalerhaltung und Leistungsstimulation. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010

Roten, Hans-Peter (2010): Zusatzdossier: Führungsstile. In: Human Resources Management. Studiengang Betriebsökonomie FH. 4. Semester 2010

8.6 Statuten

AVALEMS/VWAP (Juni 2007): Personalstatut. 5. Ausgabe. Sitten: Sekretariat AVALEMS/VWAP. S. 5.

8.7 Kontakte aus der anwenderorientierten Forschung

In der nachfolgenden Tabelle sind die Personen aus der anwenderorientierten Forschung aufgeführt, zu denen während der Erarbeitung der vorliegenden Bachelorarbeit Kontakt bestand:

Name	Vorname	Firmenbezeichnung
Lehner	Markus	Heimleiter Martinsheim
Schwery	Markus	Personalchef Martinsheim
Willisch	Margot	Pflegedienstleiterin Martinsheim

9. Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Nathalie Burri**, bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit zum Thema **Personalerhaltung und Leistungsstimulation** alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters, **Hans-Peter Roten**, und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozenten, **Richard Meyer**, sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, **Alters- und Pflegeheim Martinsheim Visp**, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen.

Nathalie Burri

Visp, 20. Juli 2011

10. Anhang

Anhang A: Formular Mitarbeitergespräch	A-2
Anhang B: Fragebogen	A-9
Anhang C: Diagramme	A-13
Anhang D: Tabelle Signifikanzen und Trends	A-70
Anhang E: Zeitplan der Bachelorarbeit	A-73
Anhang F: Arbeitsplan der Bachelorarbeit	A-74

Anhang A: Formular Mitarbeitergespräch

Mitarbeiter-Gespräch

Dipl. Pflegefachfrau/mann (AKP/DN II)
im Pflegedienst



Name: _____

Datum: _____

Pflegeheim für Betagte
Gewerbestrasse 7, 3930 Visp

Selbsteinschätzung ☐

Fremdeinschätzung ☐

Bewohnerbezogene Aufgaben	A	B	C	D	Kommentar
Planung, Durchführung der Pflege mit Überprüfung der Qualität aller durchgeführten Behandlungs-, Pflege- und Betreuungsmassnahmen					
Konzept Böhm					
Konzept Kinästhetik					
Konzept Validation					
Konzept aktivierende Tagesgestaltung					

Bewohnerbezogene Aufgaben	A	B	C	D	Kommentar
Anleitung, Überwachung, Kontrolle des Hilfspersonals bei der Durchführung der Pflege und Betreuung					
Teilnahme an Visiten, Arzt- und Fallbesprechungen, fachgerechte Durchführung der vom Arzt angeordneten Massnahmen					
Einhaltung der mit Stationsleitung abgestimmten Pflegestandards					
Einbringung von Verbesserungsvorschlägen					
Führung der Pflegedokumentation					
Mithilfe bei der Durchführung von regelmässigen Pflegebesprechungen und Pflegevisiten					
Informieren der BewohnerInnen über alle sie betreffenden Vorgänge innerhalb der Pflegeeinrichtung und der Station					
Mitwirkung beim Heimeintritt und praktische Hilfe in der Eingewöhnungsphase eines neuen Bewohners					

Bewohnerbezogene Aufgaben	A	B	C	D	Kommentar
Einarbeitung und Anleitung neuer Mitarbeiter					
Mithilfe bei der Kontrolle und Aufsicht für die praktische Ausbildung der Schüler und Praktikanten					
Organisation des Abteilungsplans bei Personalausfällen					
Aktive und regelmässige Teilnahme an berufsbezogenen Weiterbildungen (intern und extern)					
Einhaltung der Schweigepflicht					
Persönliche Eignung					
Motivation, im Bereich der Langzeitpflege eine hohe Pflegequalität anzustreben					
Fähigkeit, Probleme zu erkennen, Problemlösungsverfahren zu planen und diese durchzuführen					

Persönliche Eignung	A	B	C	D	Kommentar
Fähigkeit, Selbst-Verantwortung wahrzunehmen					
Teamfähigkeit, Fähigkeit zur Bewältigung von Konflikten					
Organisationsfähigkeit, Initiative und Einsatzbereitschaft					
Innere Ausgeglichenheit, Ausdauer, Kontaktfreude und -fähigkeit					
Wille und Fähigkeit zur ständigen und umfassenden eigenen Fortbildung					
Pünktlichkeit					
Eigene Kritikfähigkeit					

Zusammenarbeit					
Teamarbeit					
Teamkultur					
Interdisziplinär im Martinsheim und mit Institutionen ausserhalb des Heims					
Mit den Angehörigen und sonstigen BewohnerInnen nahe stehenden Personen					

Gesamtbeurteilung

- A** Klar über den gestellten Anforderungen (ausgezeichnet)
- B** Entspricht vollumfänglich den Anforderungen (Gut)
- C** Entspricht knapp den Anforderungen (genügend)
- D** Unter den gestellten Anforderungen (ungenügend)

Zielvereinbarungen – Fördermassnahmen

Ziel	
Massnahmen	
Überprüfung	
Ziel	
Massnahmen	
Überprüfung	
Ziel	
Massnahmen	
Überprüfung	
Ziel	
Massnahmen	
Überprüfung	
Jahresthema	Zielvereinbarung bis zur nächsten MitarbeiterInnenbeurteilung

Weiterentwicklung

Wünsche für die beruflichen und persönliche Weiterentwicklung (Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen)	
Feedback und Abschluss (Anregungen, Wünsche, offene Fragen)	
Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten	
Bestätigung des stattgefundenen Mitarbeitergespräches	
Datum:	
Unterschrift Vorgesetzte/r	Unterschrift MitarbeiterIn

Bemerkungen der/des nächst höheren Vorgesetzten	
Datum:	Unterschrift:

Anhang B: Fragebogen

Mitarbeiterbefragung Martinsheim Visp

unabhängige Variablen

Geschlecht: Männlich ☐ Weiblich ☐

Wohnort: _____

Muttersprache: _____

Alter: _____

Zivilstand: Ledig ☐ mit Partner zusammenlebend ☐
 Verheiratet ☐ Geschieden ☐ Verwitwet ☐

Anzahl Kinder: 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5+ ☐

letzte Ausbildung: Dipl. Pflegefachfrau HES ☐
 Dipl. Pflegefachfrau ☐
 Allgemeine Krankenpflegerin AKP ☐
 Krankenpflegerin FASRK ☐
 Fachangestellte Betreuung ☐
 Fachangestellte Gesundheit ☐
 Pflegehelferin SRK ☐
 andere Berufe ☐ _____

Abteilung: 1. Stock ☐
 2. Stock ☐
 3. Stock ☐
 4. Stock ☐
 Wohnheim ☐

Arbeitspensum: 20 – 30% ☐
 40 – 60% ☐
 70 – 90% ☐
 100% ☐

angestellt seit: _____

Telefonnummer: _____

E-Mail: _____

abhängige Variablen

-- - + ++

Arbeitszeit

Zufriedenheit mit den Diensten der Abteilung: ☐ ☐ ☐ ☐

Kommen Ihnen die anderen Mitarbeiter bezüglich des Wechsels von Diensten entgegen?

☐ ☐ ☐ ☐

Wird auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste genügend Rücksicht genommen?

☐ ☐ ☐ ☐

gewünschte Veränderungen bezüglich der Arbeitszeitregelung:

Lohn

Lohnzufriedenheit: ☐ ☐ ☐ ☐

Klima im Team

Verhältnis zu den Mitarbeitern des Teams: ☐ ☐ ☐ ☐

gegenseitiger Zusammenhalt und Unterstützung: ☐ ☐ ☐ ☐

Beurteilung Informationsaustausch innerhalb des Teams: ☐ ☐ ☐ ☐

Finden Ihrer Meinung nach genügend Teamsitzungen statt? ☐ ☐ ☐ ☐

Finden Ihrer Meinung nach genügend Teamausflüge statt? ☐ ☐ ☐ ☐

Beurteilung des direkten Vorgesetzten

direkter Vorgesetzter: _____

Führungsstil des direkten Vorgesetzten: ☐ autoritärer Führungsstil
☐ demokratischer Führungsstil
☐ Laissez-Faire Führungsstil

Verhältnis zum direkten Vorgesetzten: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit Erhalt von Lob und Anerkennung: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit Informationsaustausch: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit Problem- und Konfliktlösung des direkten Vorgesetzten: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit mit der Einbeziehung des Privatlebens: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit mit der Förderung eines offenen Gesprächsklimas: ☐ ☐ ☐ ☐

Kritikfähigkeit des direkten Vorgesetzten: ☐ ☐ ☐ ☐

Zusammenarbeit mit den Bereichen des Martinsheims

- Küche ☐ ☐ ☐ ☐
- Administration ☐ ☐ ☐ ☐
- Technischer Dienst ☐ ☐ ☐ ☐
- Personal ☐ ☐ ☐ ☐

Rahmenbedingungen im Martinsheim

Identifikation mit dem Martinsheim: ☐ ☐ ☐ ☐

Einschätzung des Rufs des Martinsheims in der Region? ☐ ☐ ☐ ☐

Arbeitsplatzsicherheit: ☐ ☐ ☐ ☐

Infrastruktur auf den Abteilungen

Zufriedenheit mit den Arbeitsräumlichkeiten: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit mit dem Stationszimmer: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit mit den Sanitäranlagen des Personals: ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit mit den Betten der Bewohner: ☐ ☐ ☐ ☐

Infrastruktur des Martinsheims

- Zufriedenheit mit dem Essen in der Kantine: ☐ ☐ ☐ ☐
- Zufriedenheit mit der Mitarbeitergarderobe: ☐ ☐ ☐ ☐
- Zufriedenheit Umgebung und Garten: ☐ ☐ ☐ ☐
- Befürworten Sie die Einrichtung einer betriebsinternen Kindertagesstätte? Ja ☐ Nein ☐

Arbeitszufriedenheit

Inwieweit trifft diese Aussage auf Sie zu?

- Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden. ☐ ☐ ☐ ☐

Zufriedenheit mit der Aufgabenverteilung im Team: ☐ ☐ ☐ ☐

Besteht auf Ihrer Abteilung ihrer Ansicht nach ein Personalmangel? Ja ☐ Nein ☐

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor,...

- dass Sie unter Zeitdruck stehen, der sich negativ auf Ihre Arbeit auswirkt? ☐ ☐ ☐ ☐
- dass Ihnen Informationen fehlen, um Ihre Arbeit gut zu machen? ☐ ☐ ☐ ☐
- dass Sie Aufgaben ausführen müssen, denen Sie sich nicht gewachsen fühlen oder die Sie überfordern? ☐ ☐ ☐ ☐

Belastung durch das Leiden oder den Tod von Bewohnern ☐ ☐ ☐ ☐

innerbetriebliche Organisation

Zufriedenheit Organisation der Arbeitsabläufe: ☐ ☐ ☐ ☐

Stellenwechsel

Ich würde leicht eine andere Stelle finden. ☐ ☐ ☐ ☐

Wie oft haben Sie sich bereits über folgende Stellenwechsel Gedanken gemacht:

- Wechsel in eine andere Abteilung: ☐ ☐ ☐ ☐
- Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim: ☐ ☐ ☐ ☐
- Berufswechsel: ☐ ☐ ☐ ☐

Mitwirkung des Mitarbeiters im Team

Mitwirkung bei der Arbeitsverrichtung: ☐ ☐ ☐ ☐

Umsetzung von eigenen Vorstellungen innerhalb des Teams: ☐ ☐ ☐ ☐

Beurteilung Entscheidungsfreiraum innerhalb des Teams: ☐ ☐ ☐ ☐

Einbeziehung in Entscheidungen innerhalb des Teams: ☐ ☐ ☐ ☐

Einbeziehung in der Teamsitzung: ☐ ☐ ☐ ☐

Weiterbildung

- Wie hoch ist bei Ihnen das Interesse an Weiterbildung? ☐ ☐ ☐ ☐
- Wie gut sind Sie über Weiterbildungsmöglichkeiten informiert? ☐ ☐ ☐ ☐
- Zufriedenheit mit dem Weiterbildungsangebot: ☐ ☐ ☐ ☐
- Beurteilung Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung: ☐ ☐ ☐ ☐

Aufstiegsmöglichkeiten

- Bestehen Aufstiegsmöglichkeiten bei Ihrer momentanen Stellung? Ja ☐ Nein ☐ ? ☐

Gesundheit

- Leiden Sie manchmal an körperlichen Beschwerden? Ja ☐ Nein ☐
- Leiden Sie manchmal an psychischen Beschwerden? Ja ☐ Nein ☐
- Hatten Sie je einen Unfall bei der Arbeit im Martinsheim? Ja ☐ Nein ☐

Wichtigkeit

- | Wie wichtig ist Ihnen... | Unwichtig | Wichtig |
|---|---|---|
| ➤ die Arbeitszeitregelung? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ die Möglichkeit, auf ihre Arbeit persönlich Einfluss zu nehmen? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ die Regelung der Arbeitsabläufe? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ das Klima innerhalb des Teams? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ das Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ der Ruf des Martinsheims in der Region? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ das Gelingen der Zusammenarbeit mit den Bereichen? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ der Erhalt von Lob und Anerkennung? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| ➤ dass die Arbeit keinen negativen Einfluss auf die Gesundheit nimmt? | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |

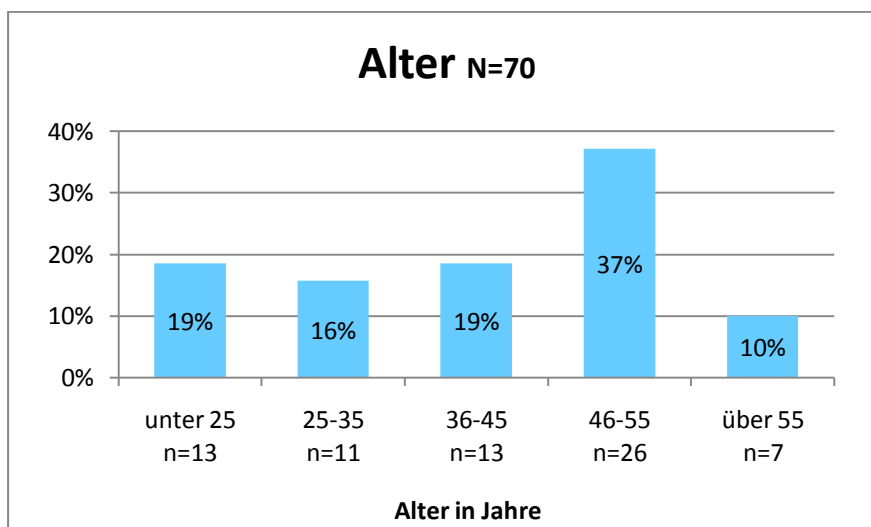
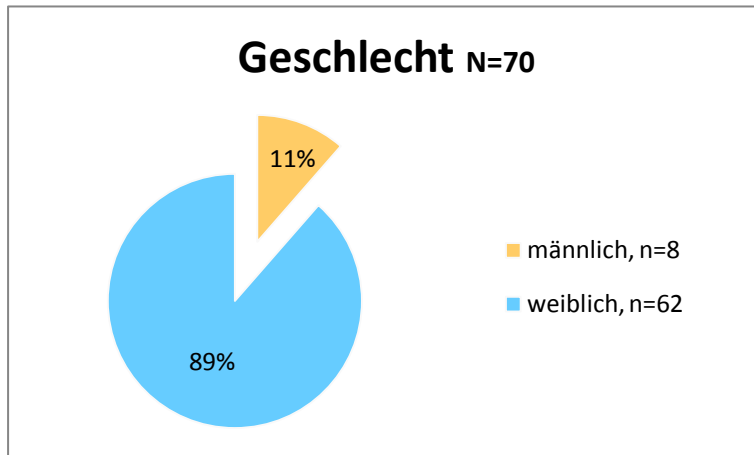
Verbesserungsvorschläge für die eigene Abteilung:

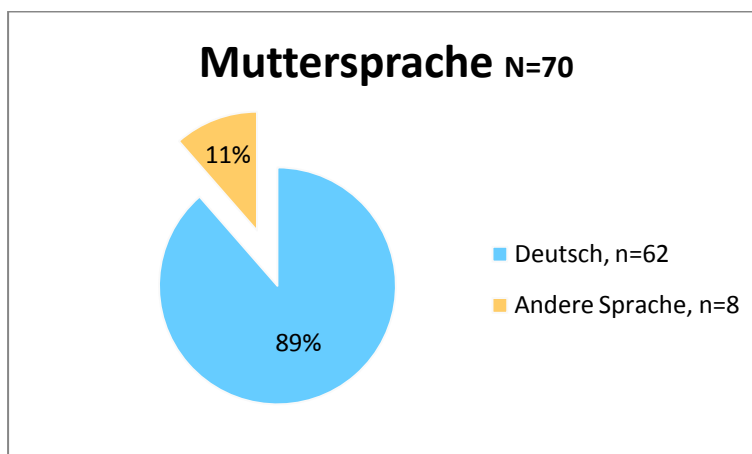
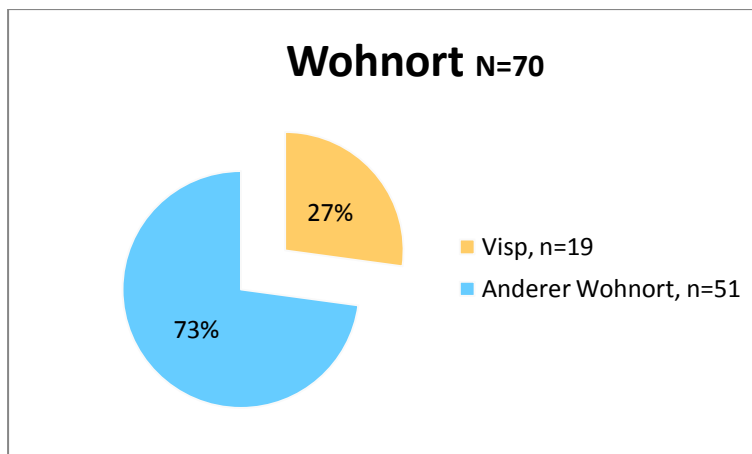
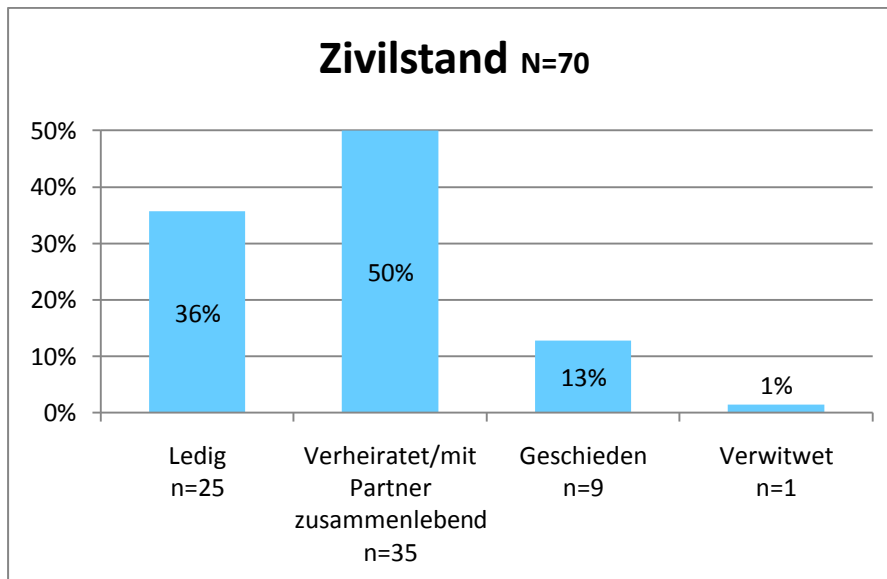
Verbesserungsvorschläge für das Martinsheim:

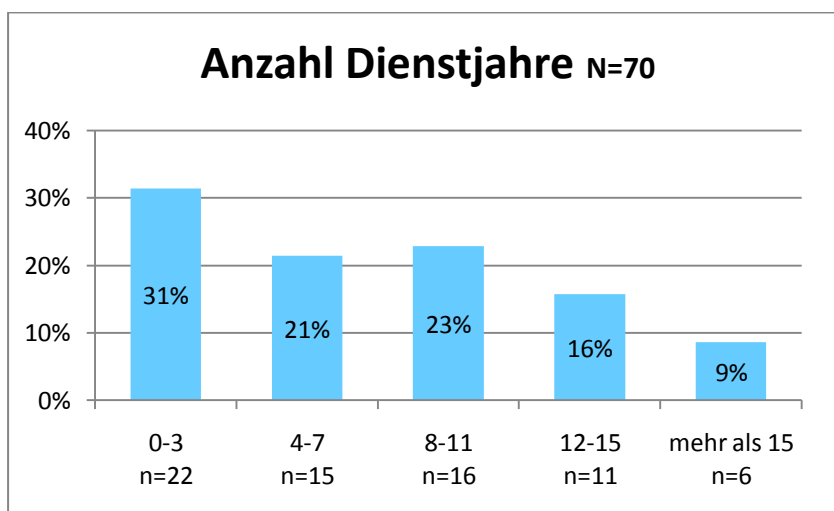
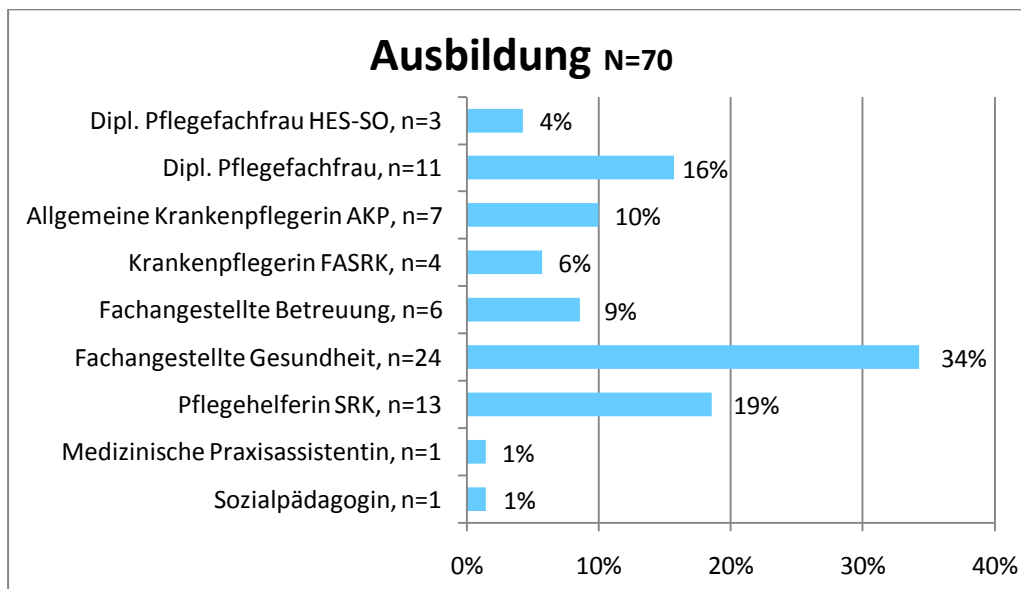
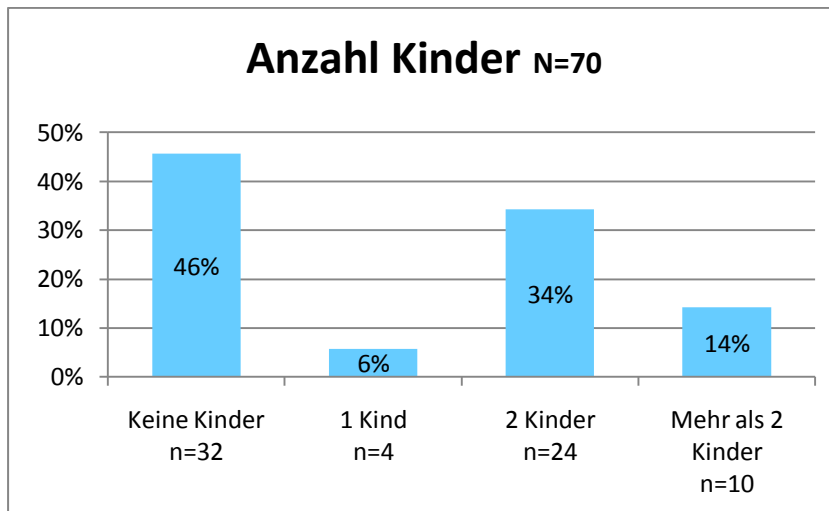
Anhang C: Diagramme

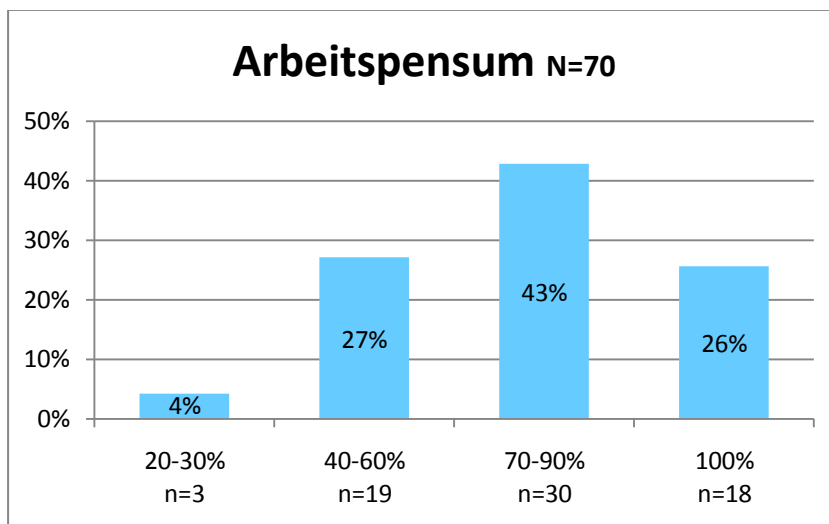
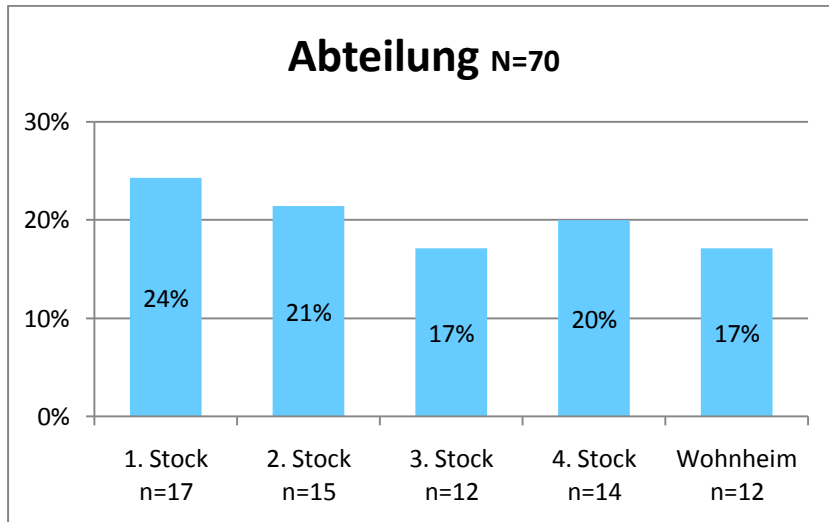
Deskriptive Statistik

Profil der Befragten





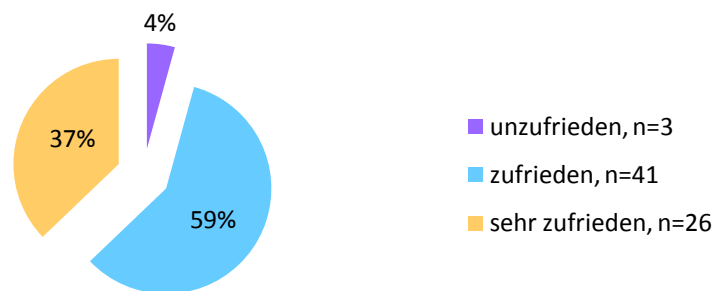




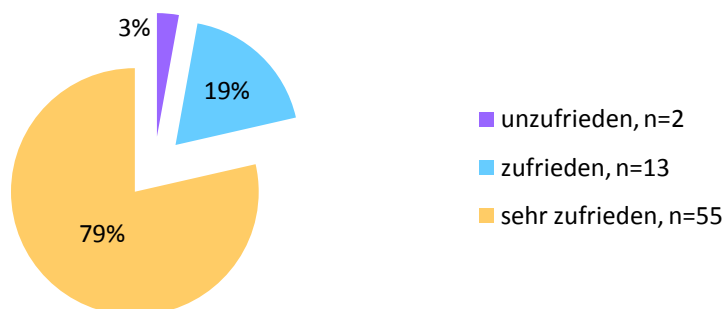
Auswertung der Zufriedenheiten

Arbeitszeit

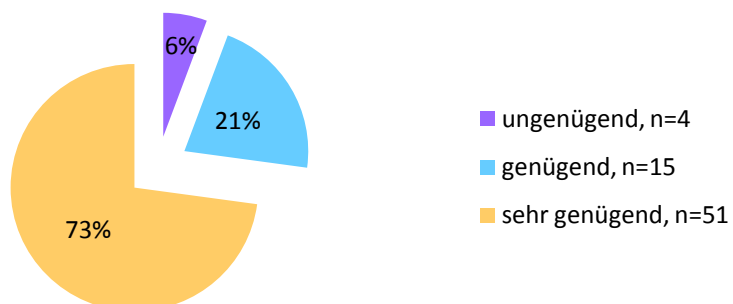
Zufriedenheit mit den Diensten der Abteilung N=70

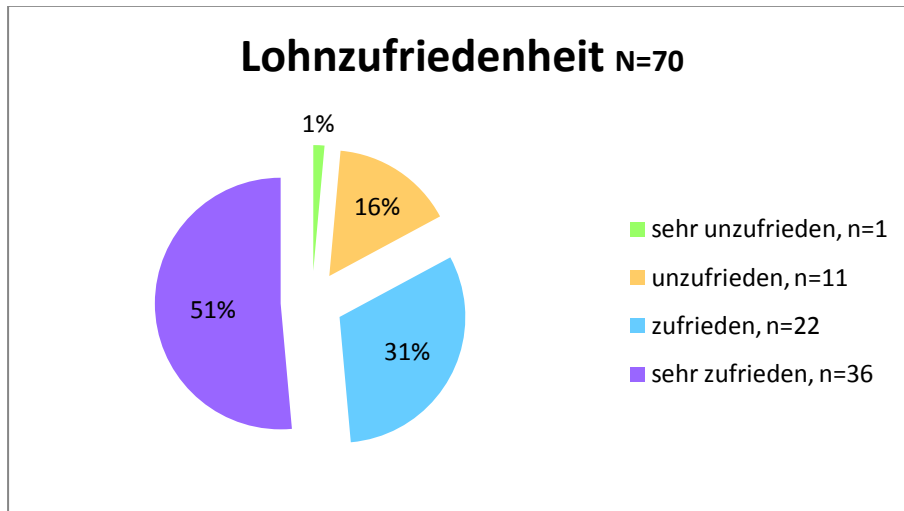
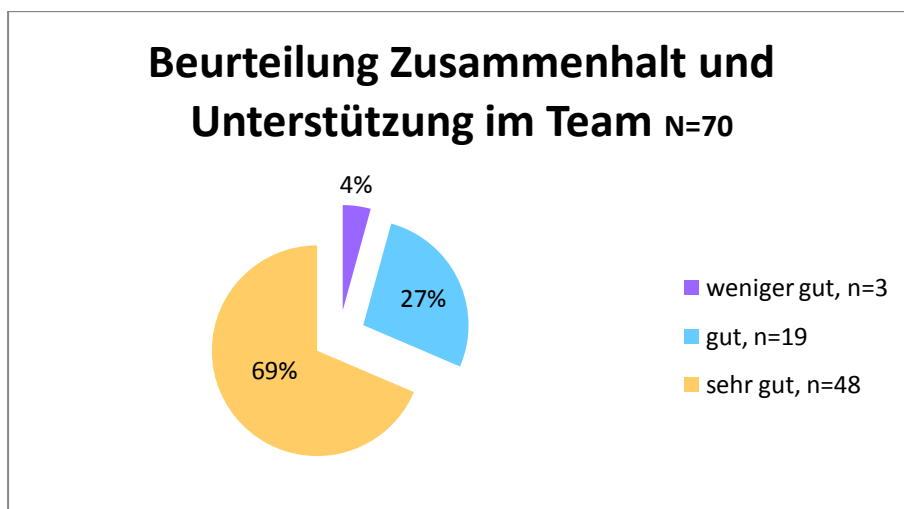
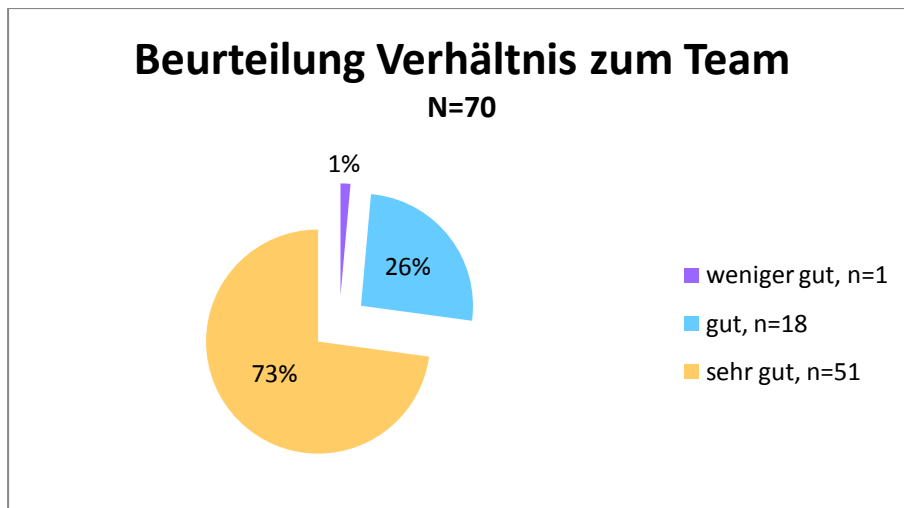


Zufriedenheit mit dem Wechseln von Diensten unter dem Team N=70

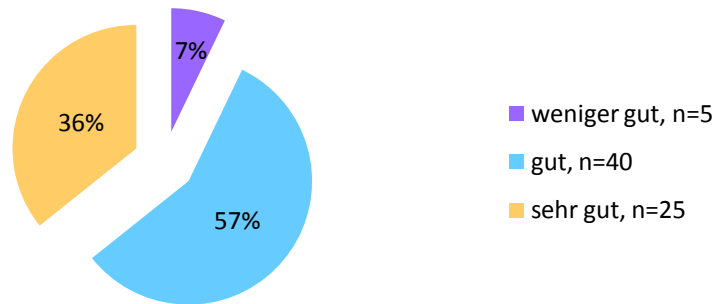


Rücksicht auf das Privatleben beim Einteilen der Dienste N=70

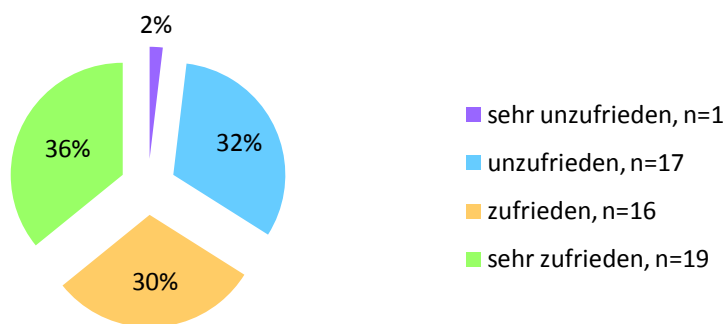


Lohn**Klima im Team**

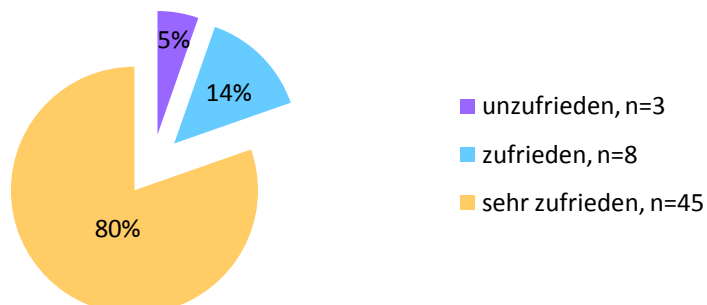
Beurteilung teaminterner Informationsaustausch N=70



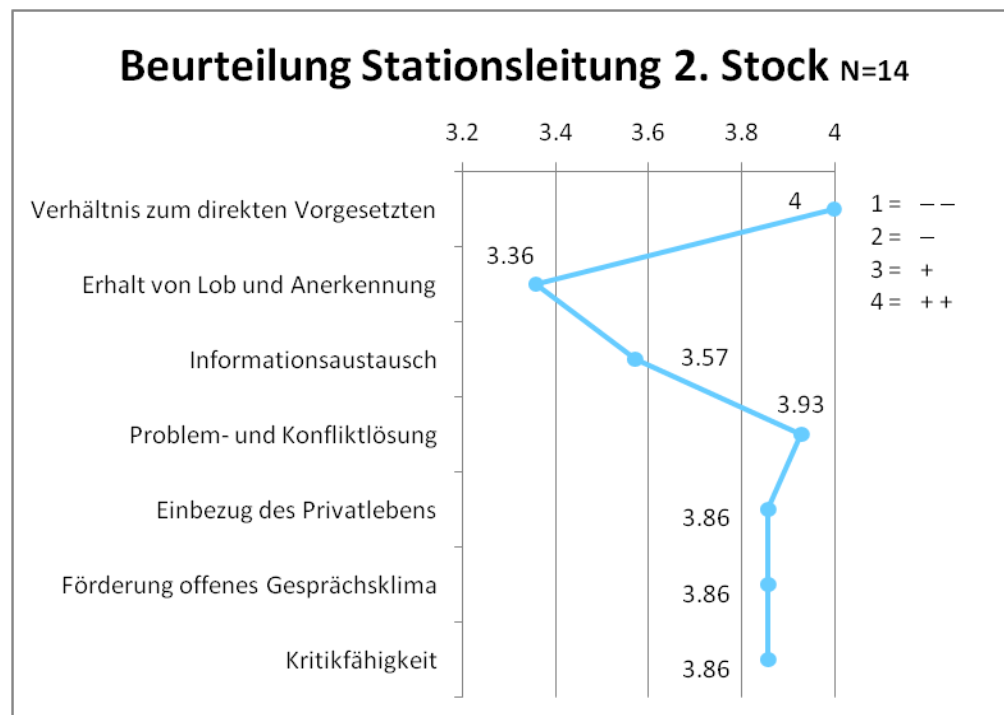
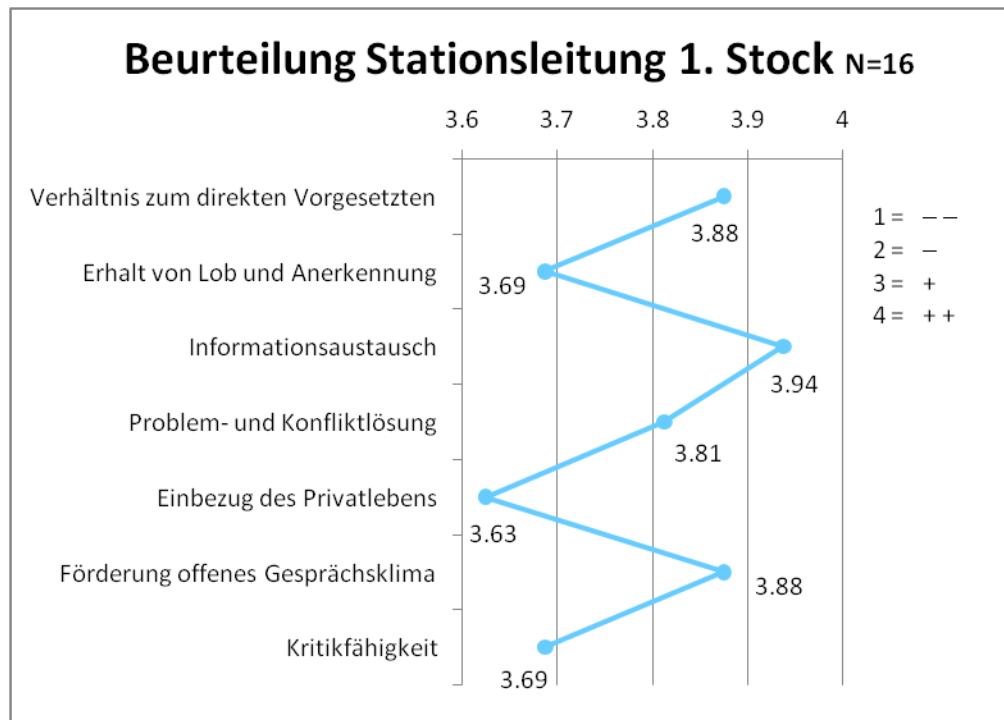
Zufriedenheit Anzahl Teamausflüge N=53



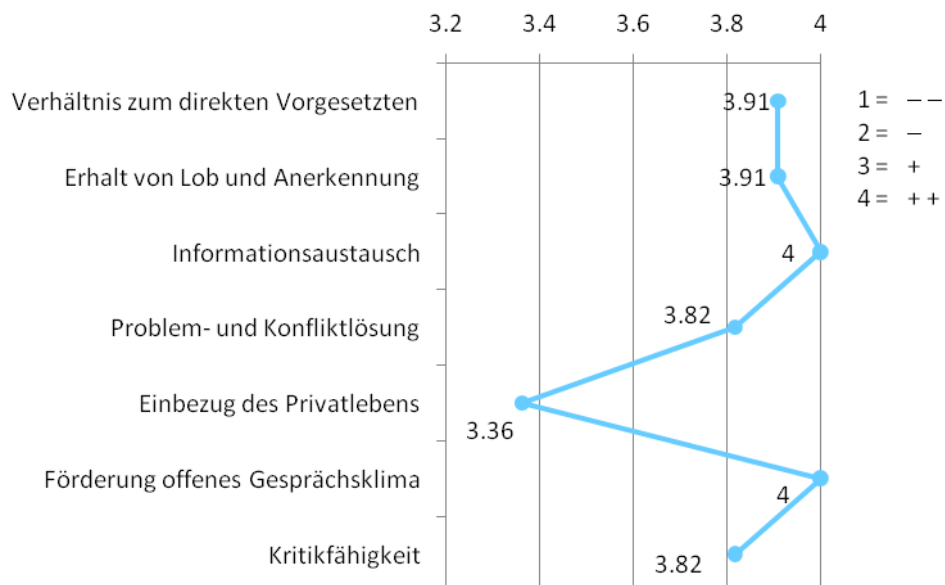
Zufriedenheit Anzahl Teamsitzungen N=56



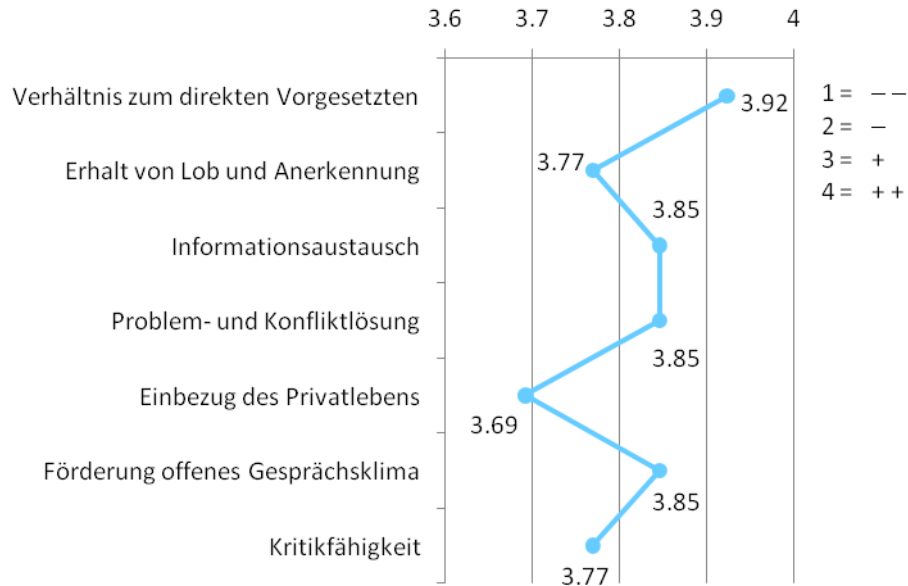
Beurteilung des direkten Vorgesetzten

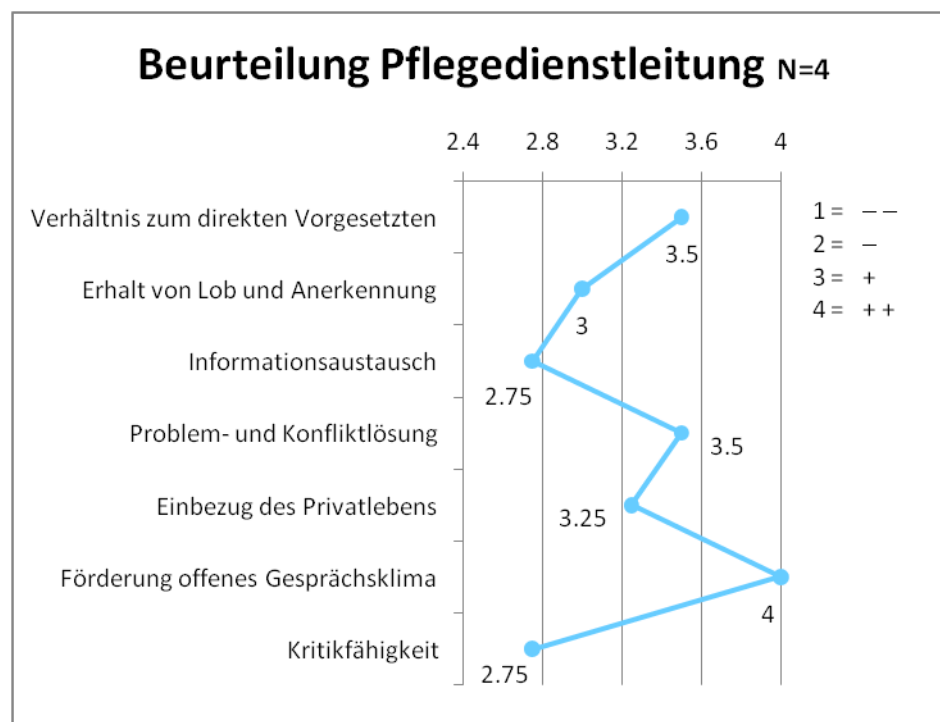
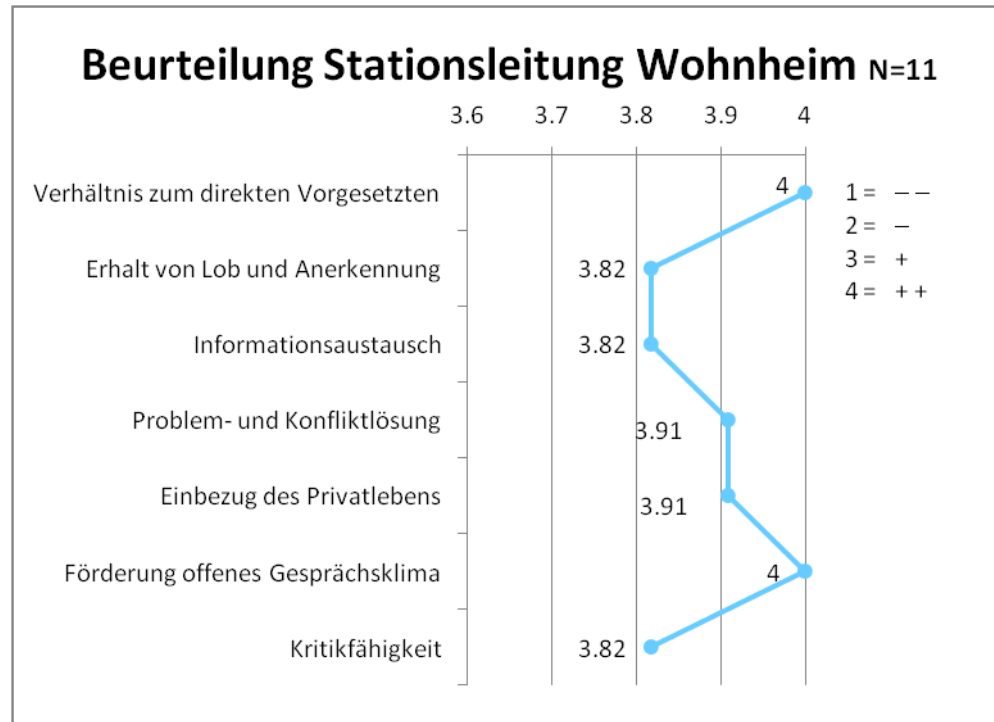


Beurteilung Stationsleitung 3. Stock N=11

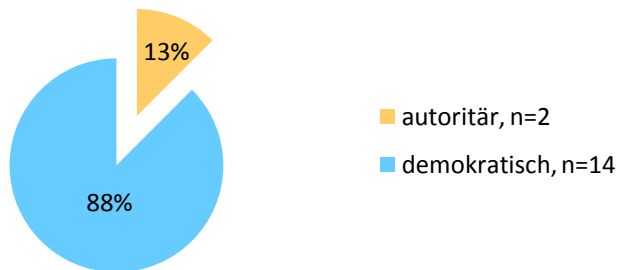


Beurteilung Stationsleitung 4. Stock N=13

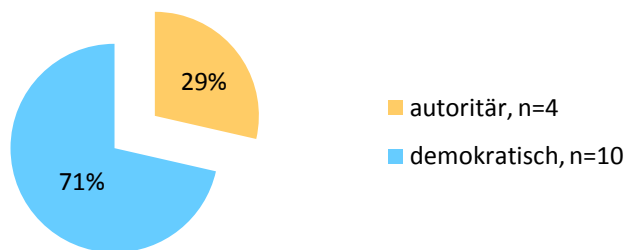




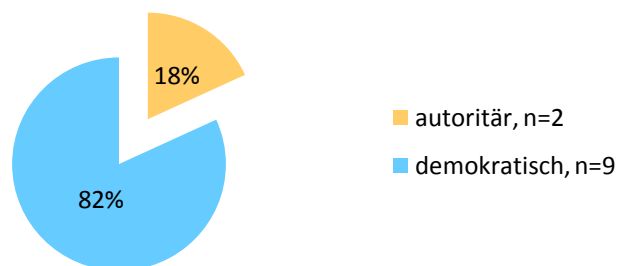
Beurteilung Führungsstil Stationsleitung 1. Stock N=16



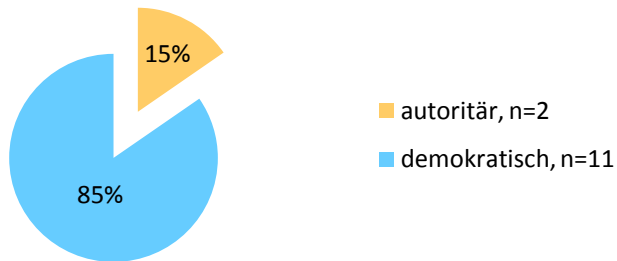
Beurteilung Führungsstil Stationsleitung 2. Stock N=14



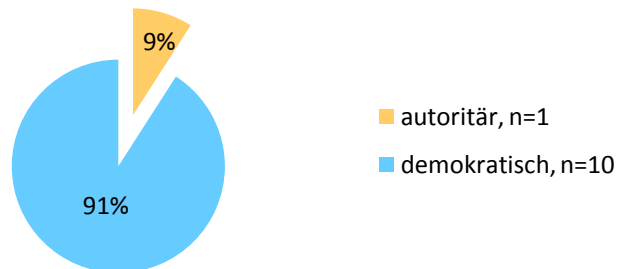
Beurteilung Führungsstil Stationsleitung 3. Stock N=11



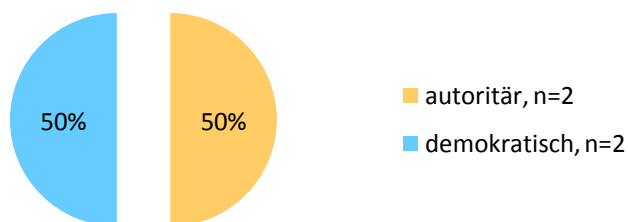
**Beurteilung Führungsstil
Stationsleitung 4. Stock N=13**



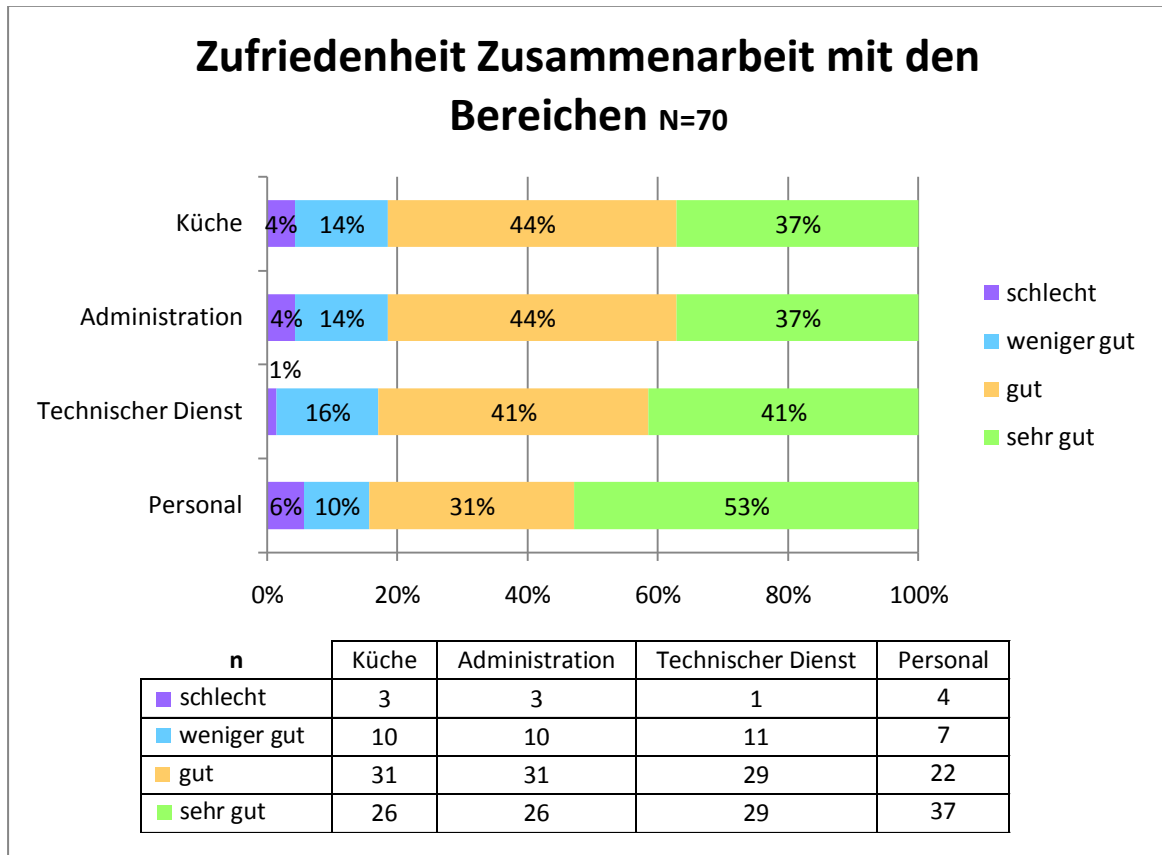
**Beurteilung Führungsstil
Stationsleitung Wohnheim N=11**



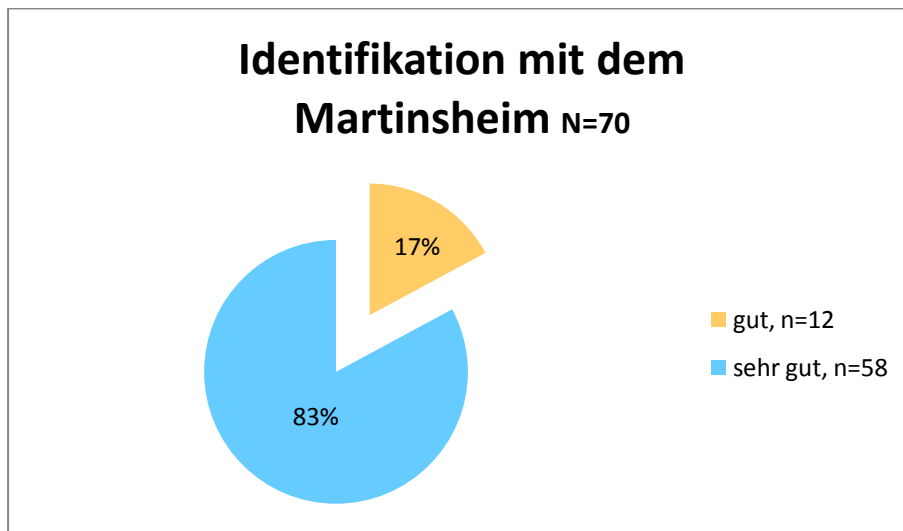
**Beurteilung Führungsstil
Pflegedienstleitung N=4**



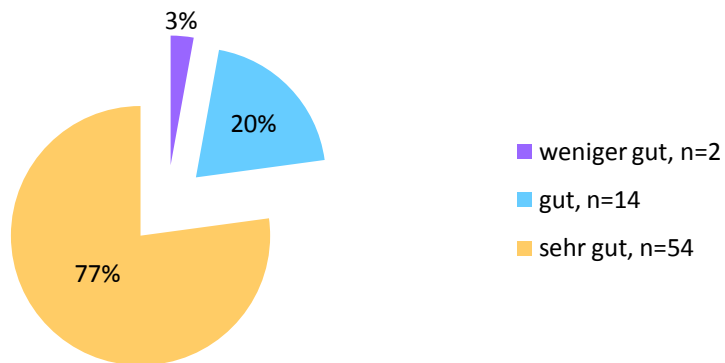
Zusammenarbeit mit den Bereichen



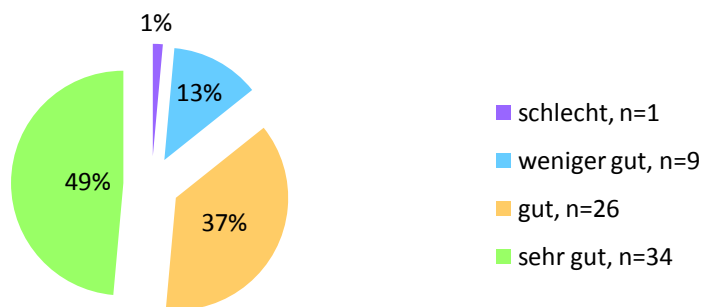
Rahmenbedingungen im Martinsheim



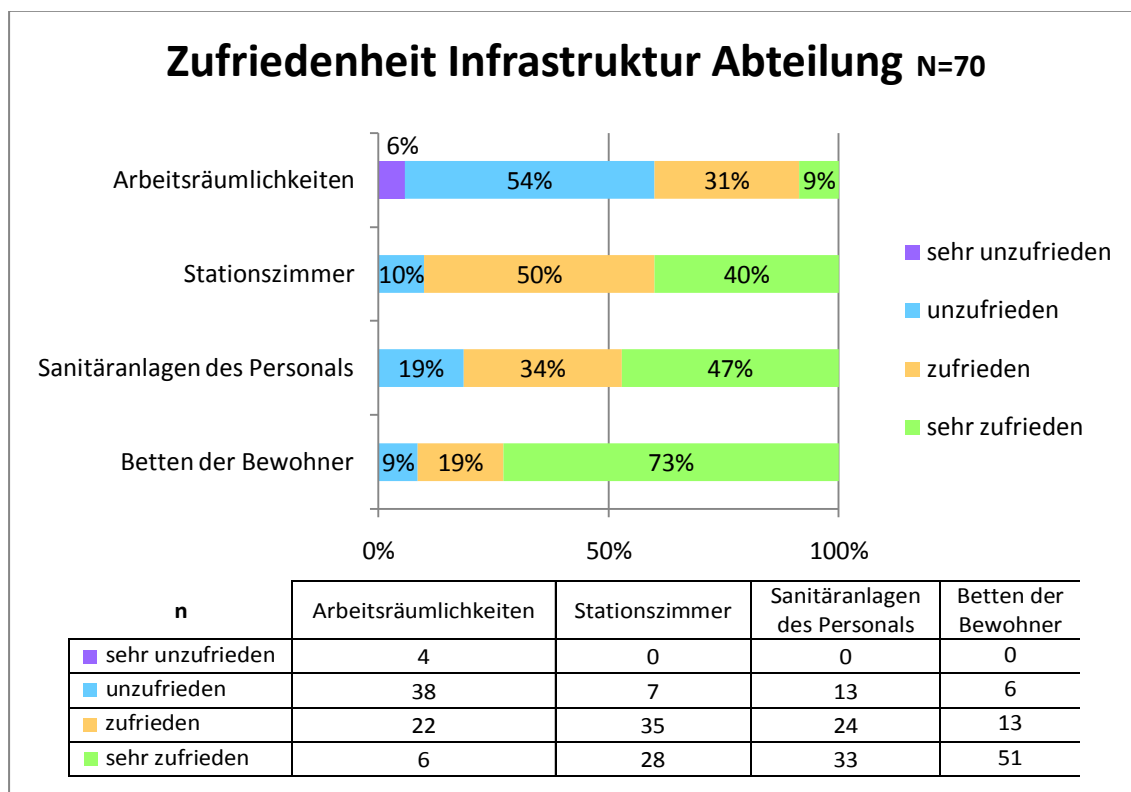
Einschätzung Ruf des Martinsheims in der Region N=70



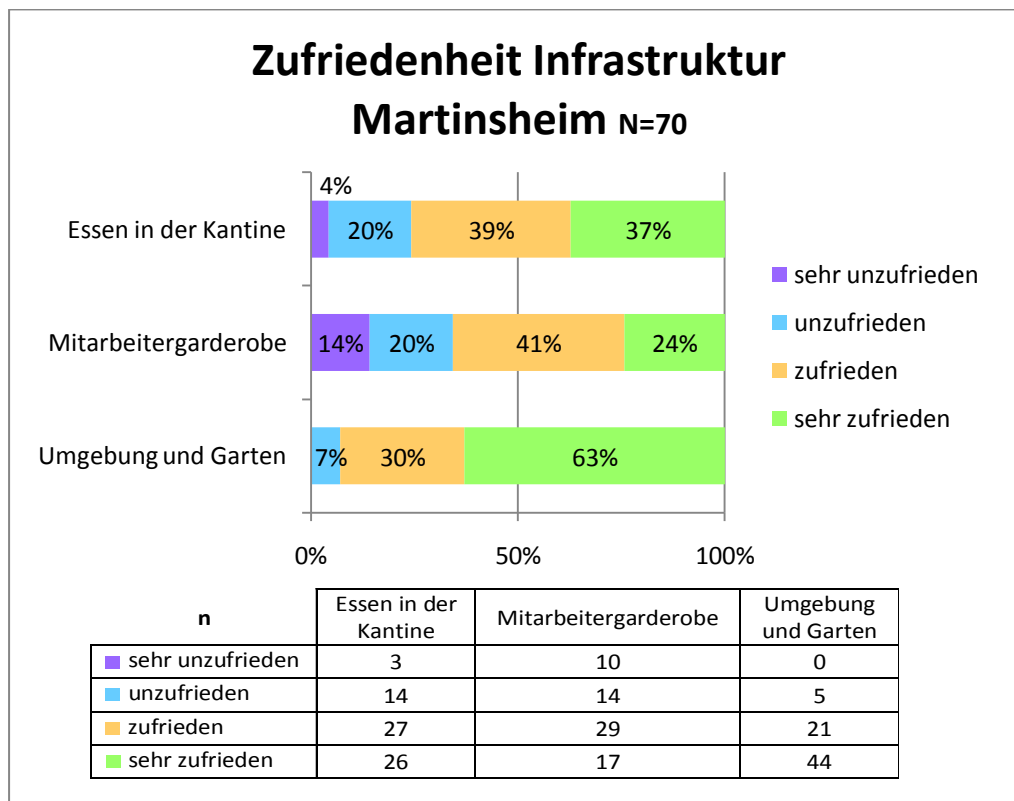
Beurteilung Sicherheit am Arbeitsplatz N=70



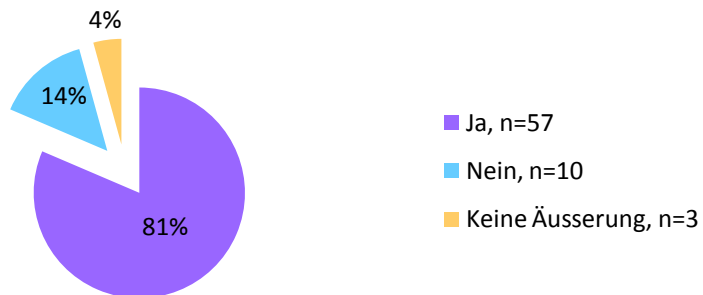
Infrastruktur der Abteilung



Infrastruktur des Martinsheims

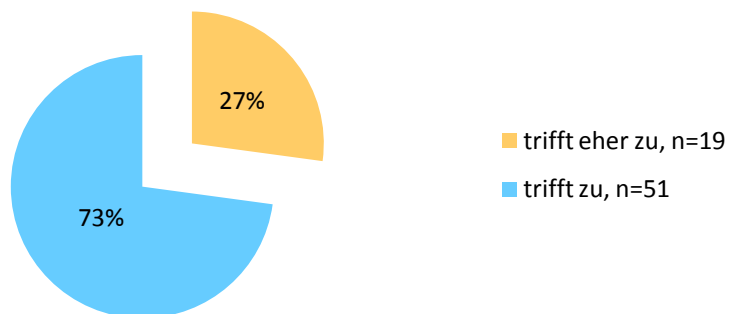


**Würden Sie die Einrichtung einer
betriebsinternen Kinderkrippe sinnvoll
finden? N=70**

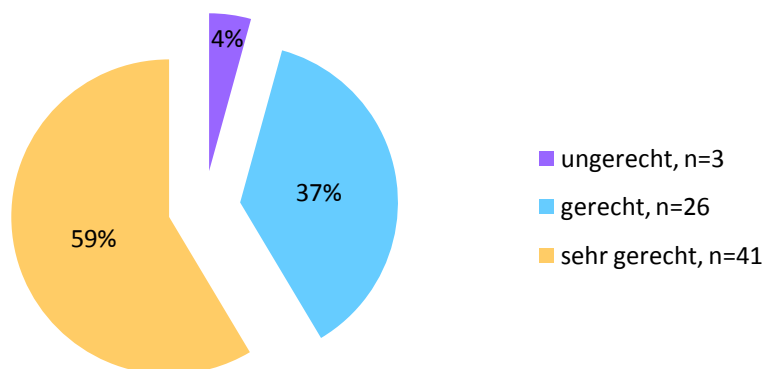


Arbeitszufriedenheit

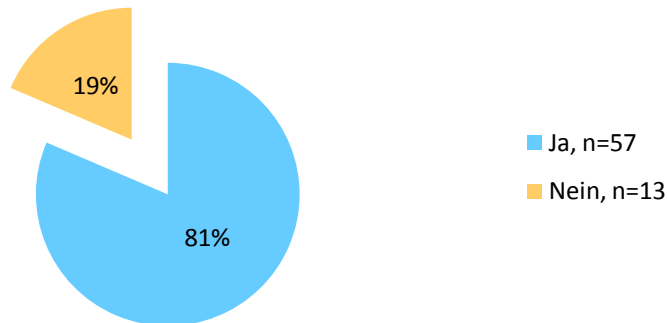
**Alles in allem bin ich mit meiner
Arbeit sehr zufrieden. N=70**



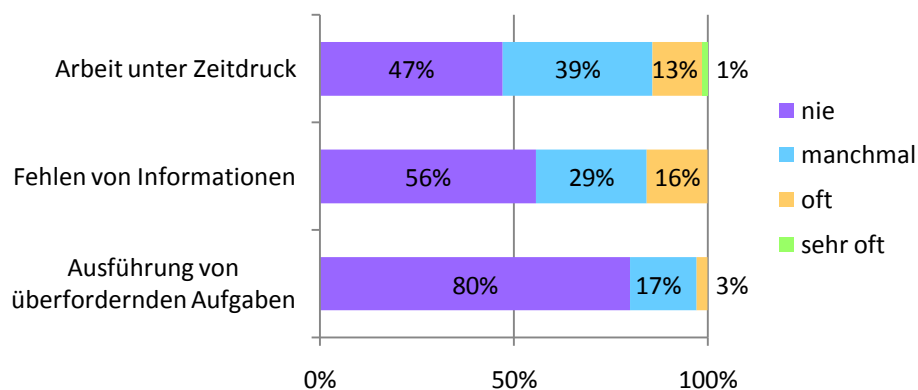
Aufgabenverteilung im Team N=70



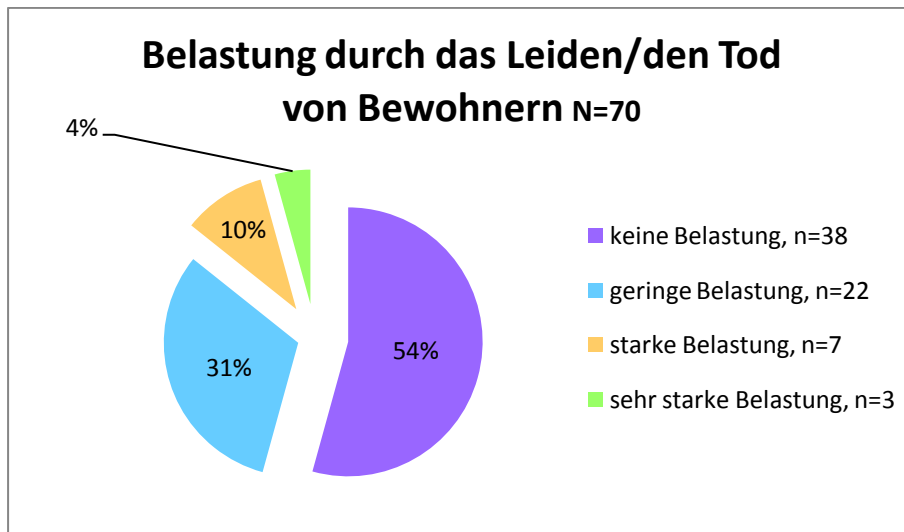
Besteht auf Ihrer Abteilung Personalmangel? N=70



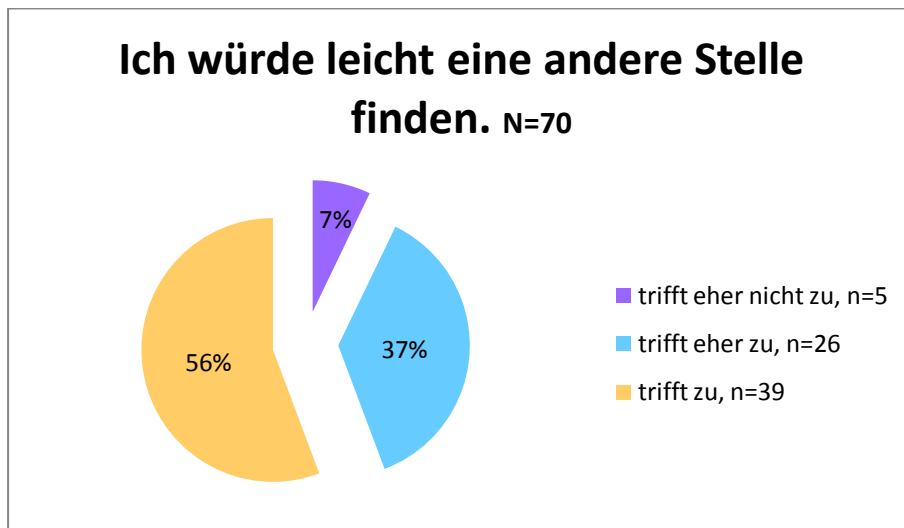
Wie oft ereignen sich folgende Situationen? N=70



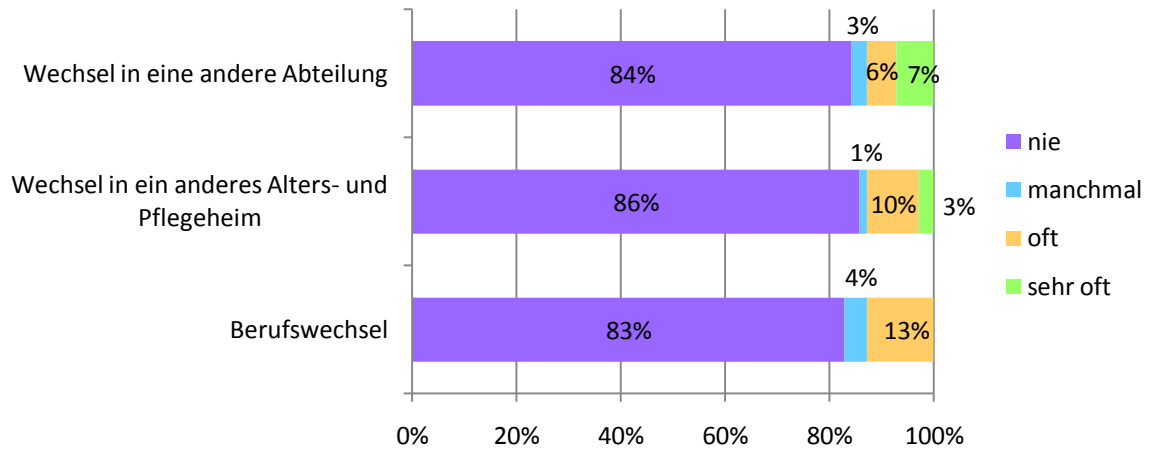
n	Arbeit unter Zeitdruck	Fehlen von Informationen	Ausführung von überfordernden Aufgaben
nie	33	39	56
manchmal	27	20	12
oft	9	11	2
sehr oft	1	0	0



Stellenwechsel



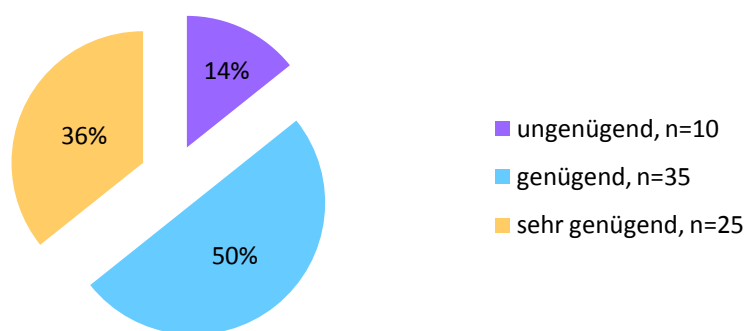
Wie oft haben Sie sich bisher über folgende Stellenwechsel Gedanken gemacht? N=70



n	Wechsel in eine andere Abteilung	Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim	Berufswechsel
nie	59	60	58
manchmal	2	1	3
oft	4	7	9
sehr oft	5	2	

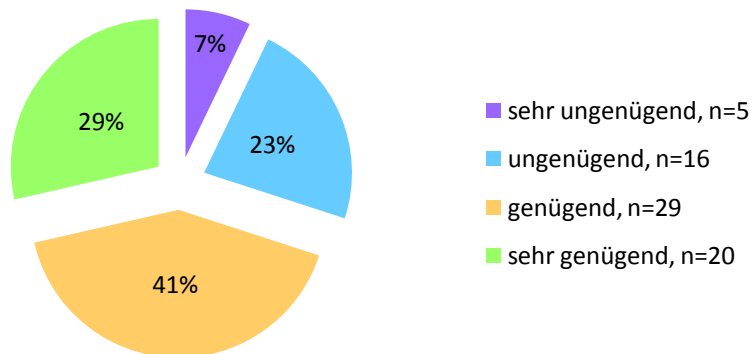
Mitwirkung im Team

Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung N=70



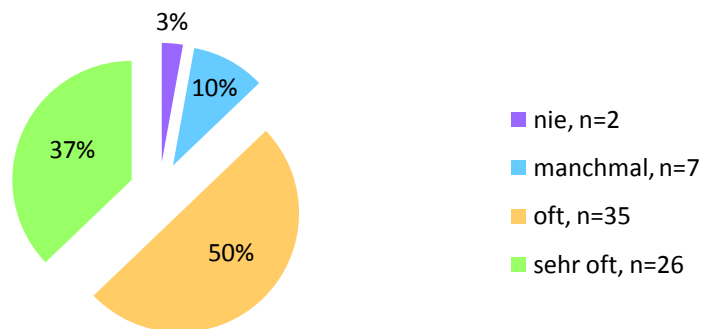
Beurteilung Entscheidungsfreiraum

N=70



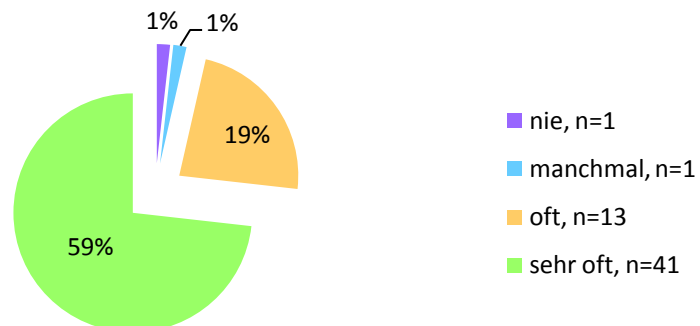
Einbeziehung in Entscheidungen

N=70



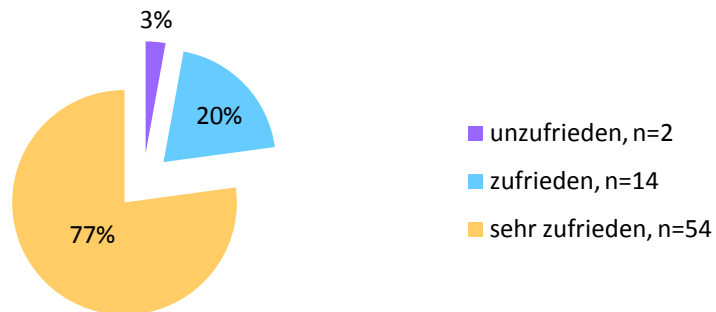
Einbeziehung bei der Teamsitzung

N=56



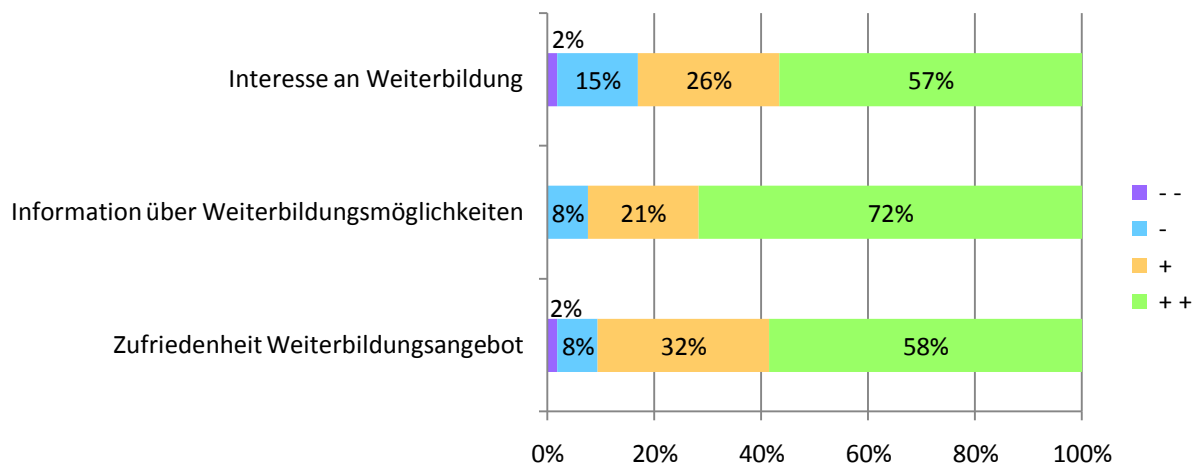
Organisation der Arbeitsabläufe

Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeitsabläufe N=70



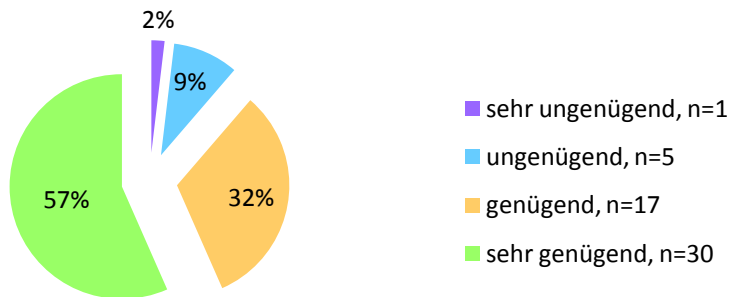
Weiterbildung

Weiterbildung N=53



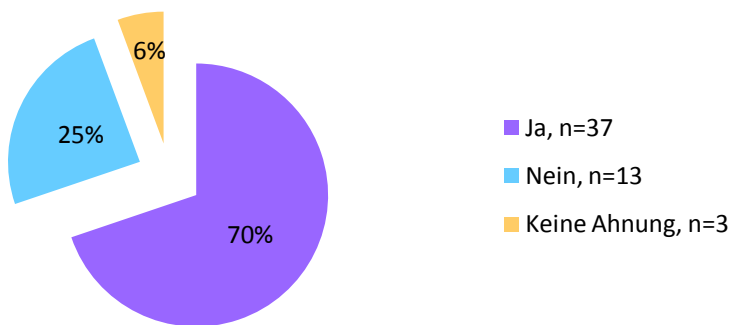
n	Interesse an Weiterbildung	Information über Weiterbildungsmöglichkeiten	Zufriedenheit Weiterbildungsangebot
--	1	0	1
-	8	4	4
+	14	11	17
++	30	38	31

Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung N=53



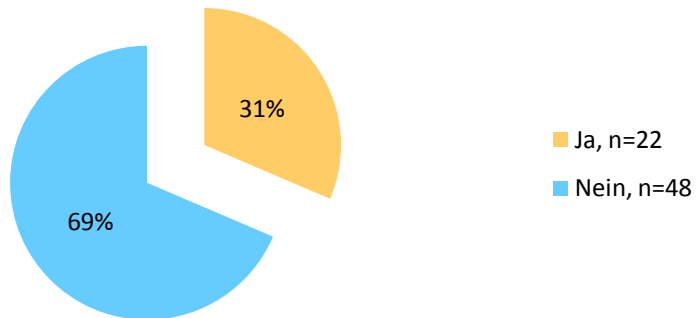
Aufstiegsmöglichkeiten

Hätten Sie im Martinsheim Aufstiegsmöglichkeiten? N=53

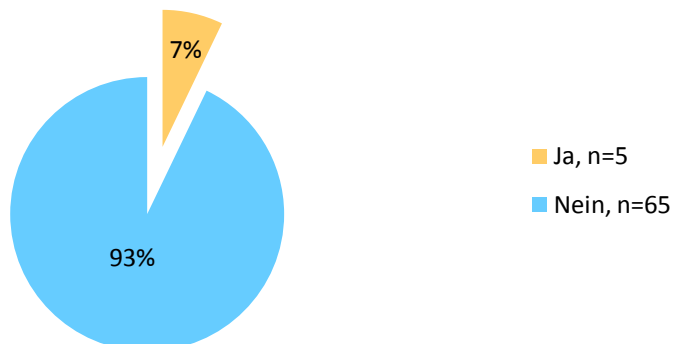


Gesundheit

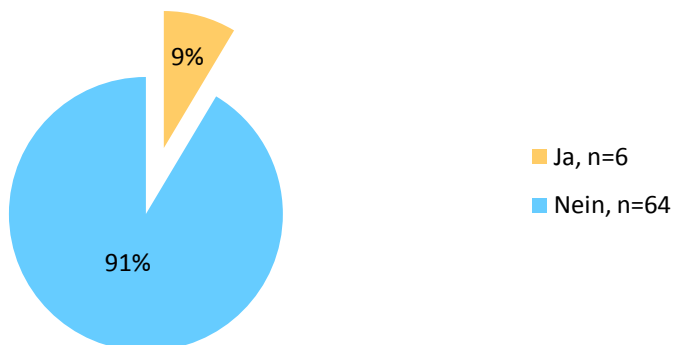
Leiden Sie manchmal an körperlichen Beschwerden aufgrund der Arbeit? N=70



Leiden Sie manchmal an psychischen Beschwerden aufgrund der Arbeit? N=70

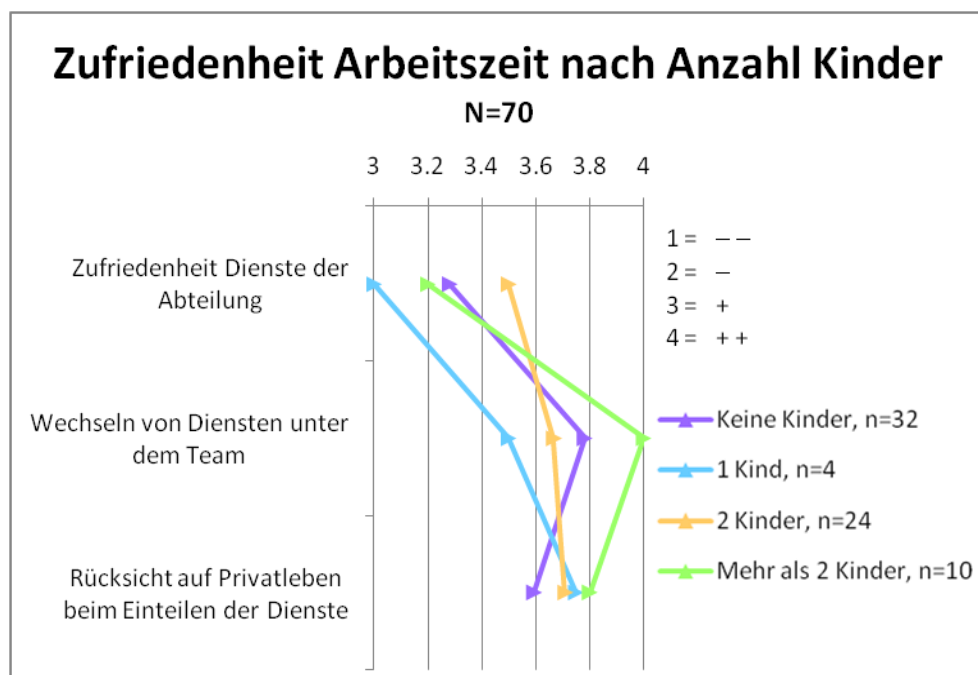
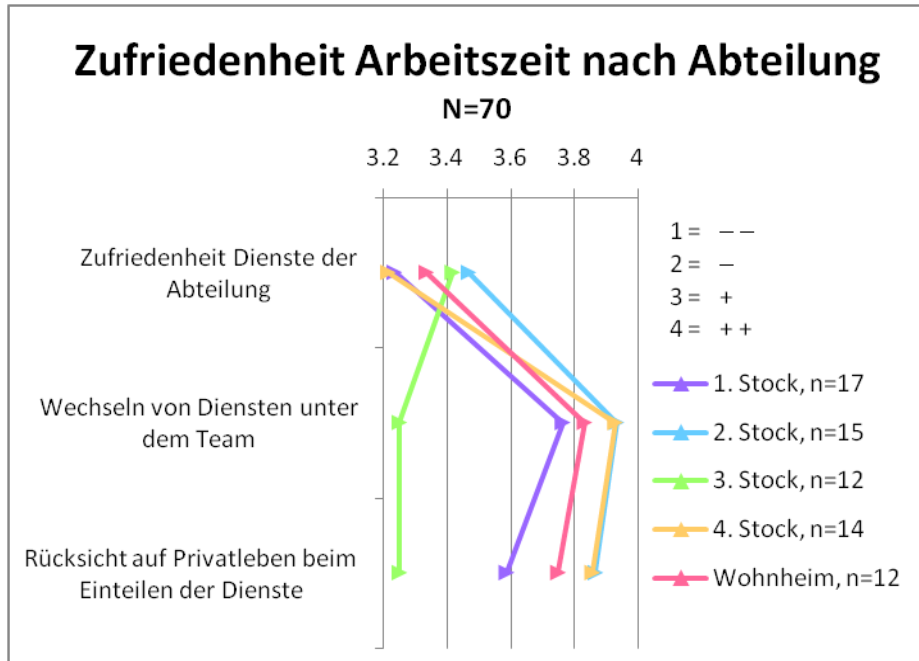


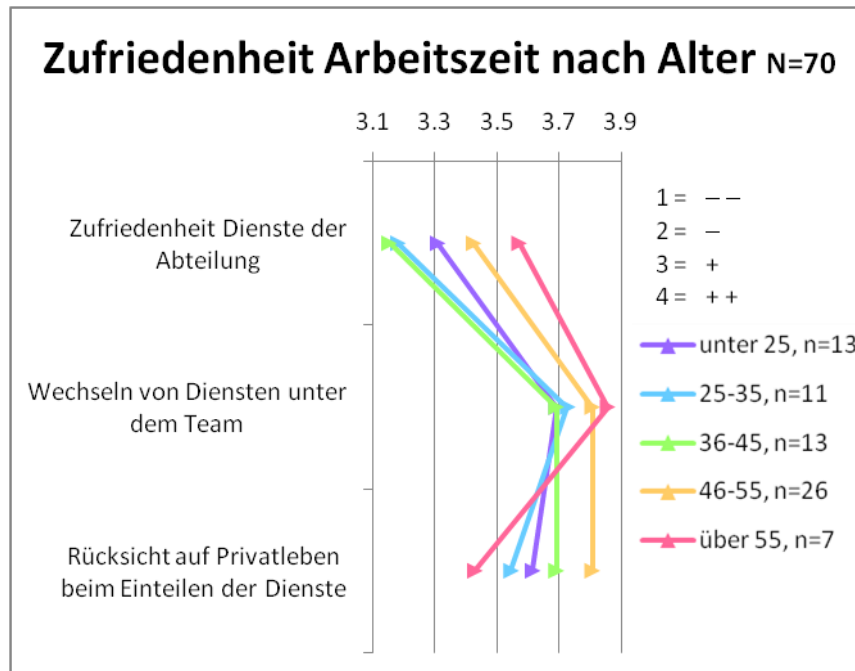
Hatten Sie je einen Unfall bei der Arbeit im Martinsheim? N=70



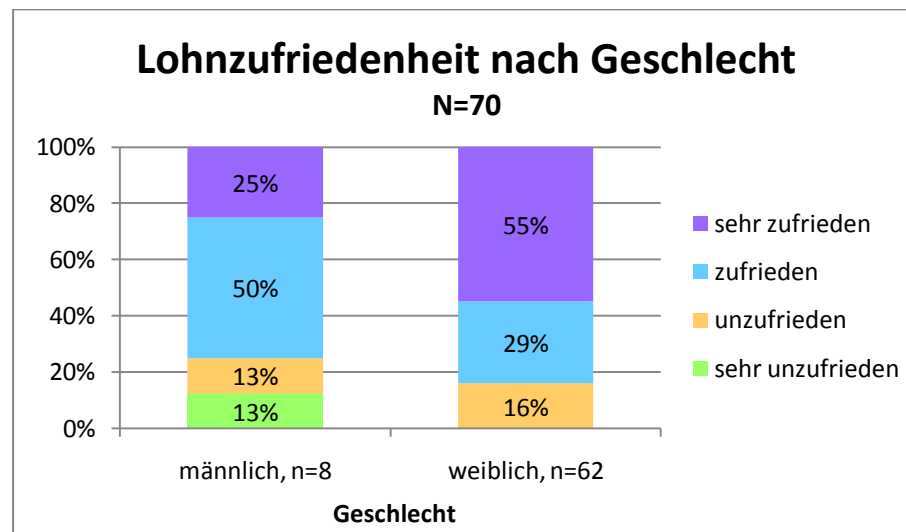
Analytische Statistik

Arbeitszeit

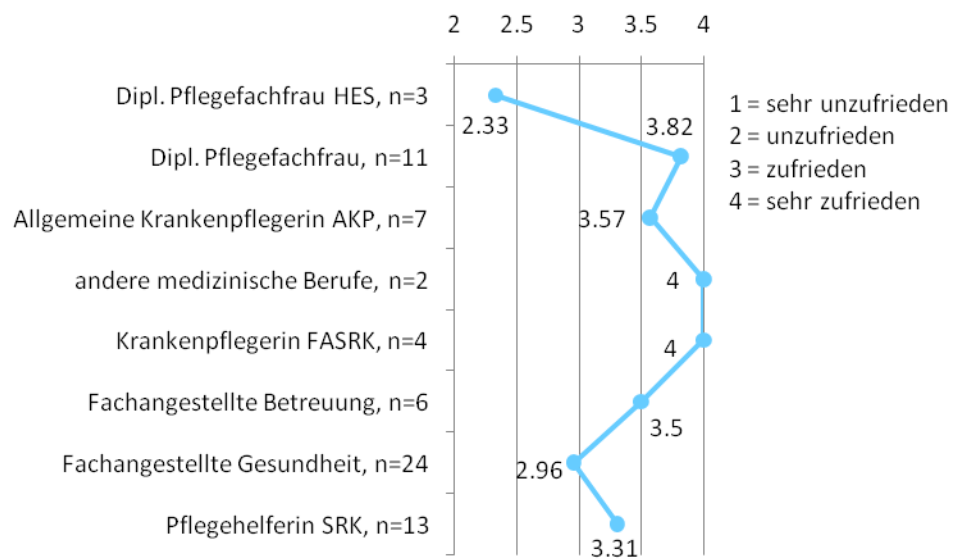




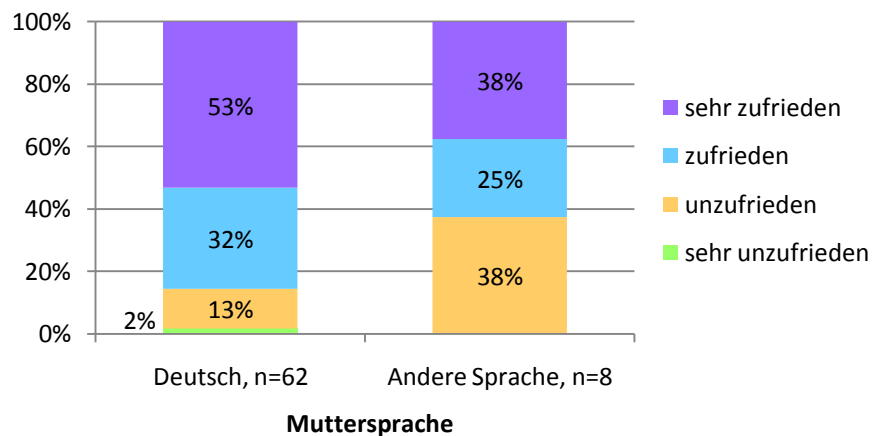
Lohn

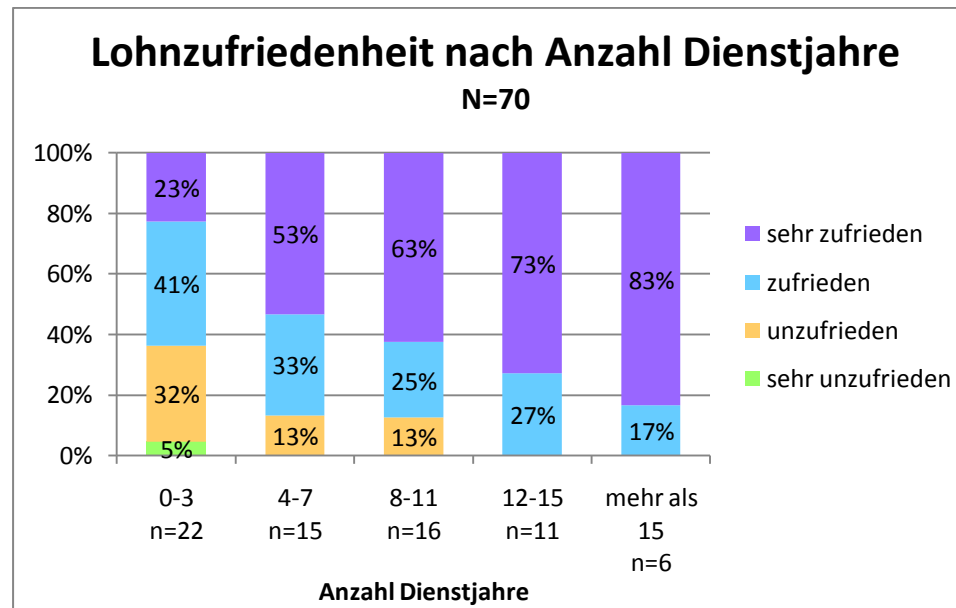


Lohnzufriedenheit nach Ausbildung N=70

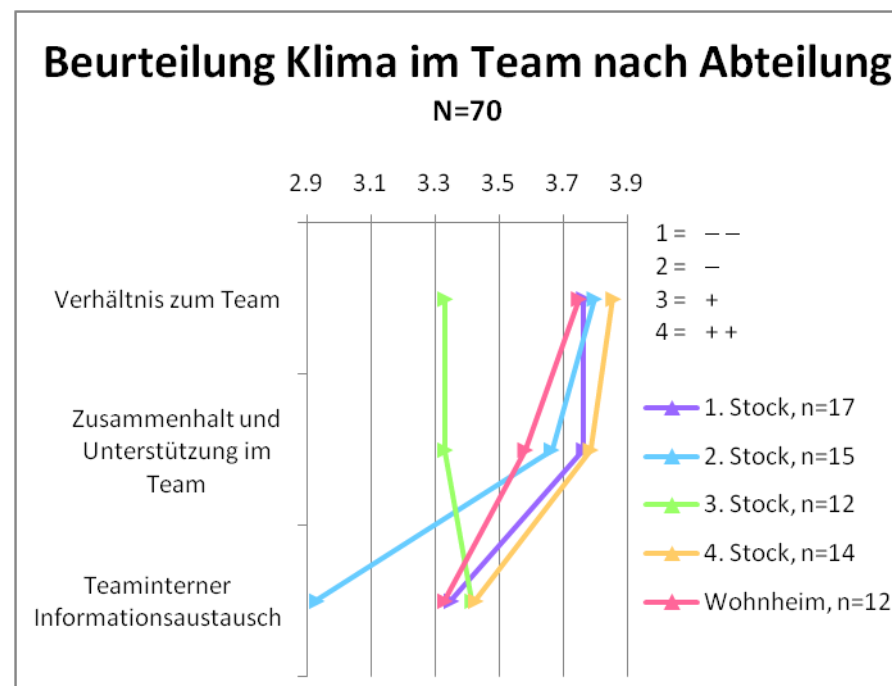


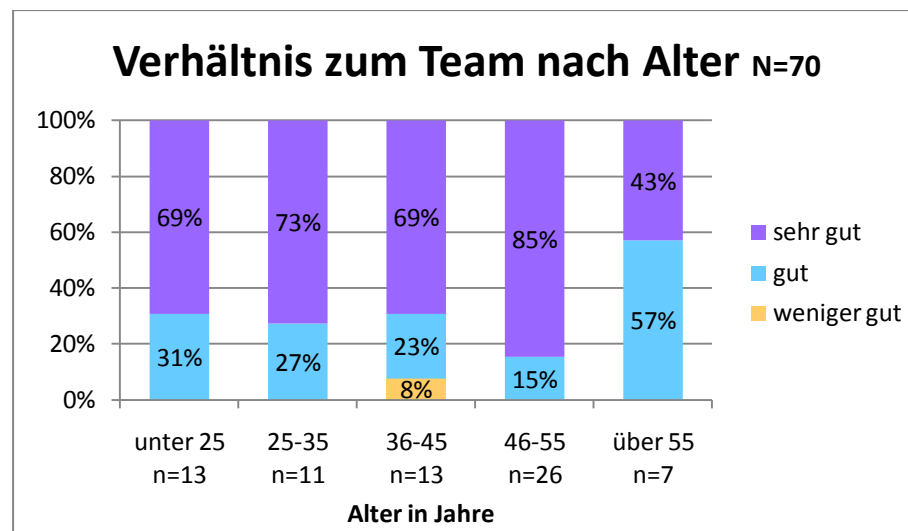
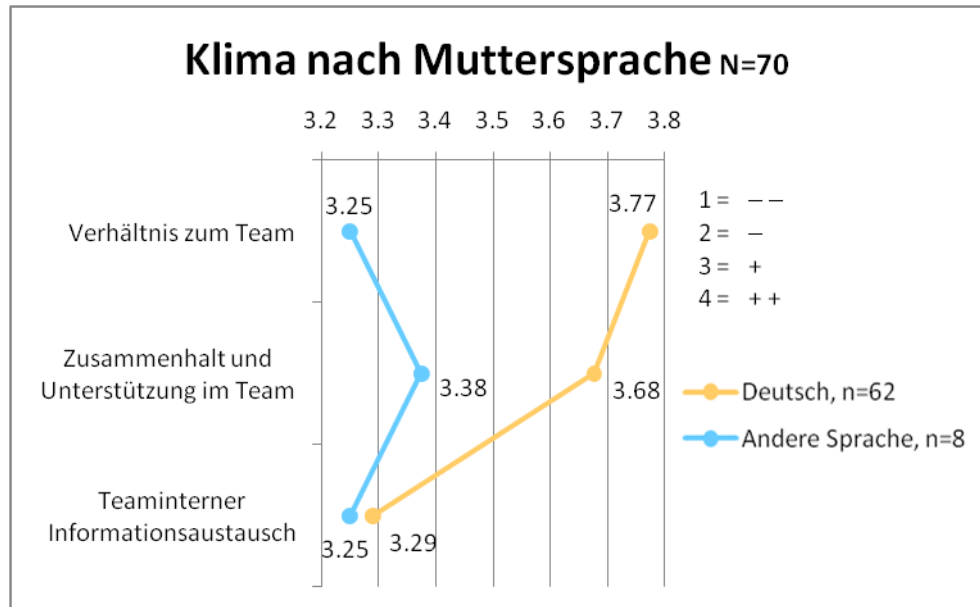
Lohnzufriedenheit nach Muttersprache N=70

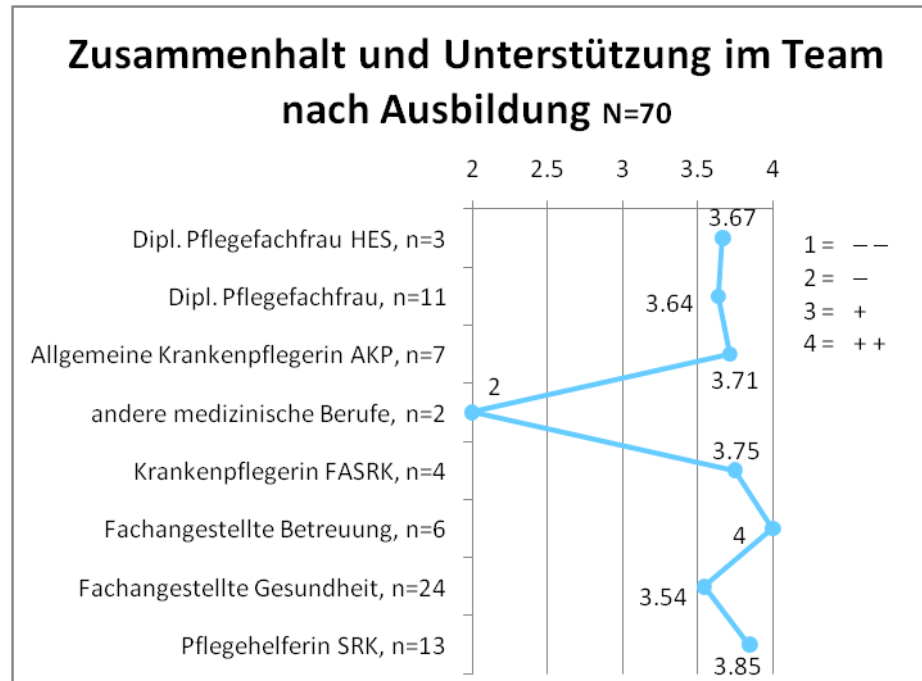




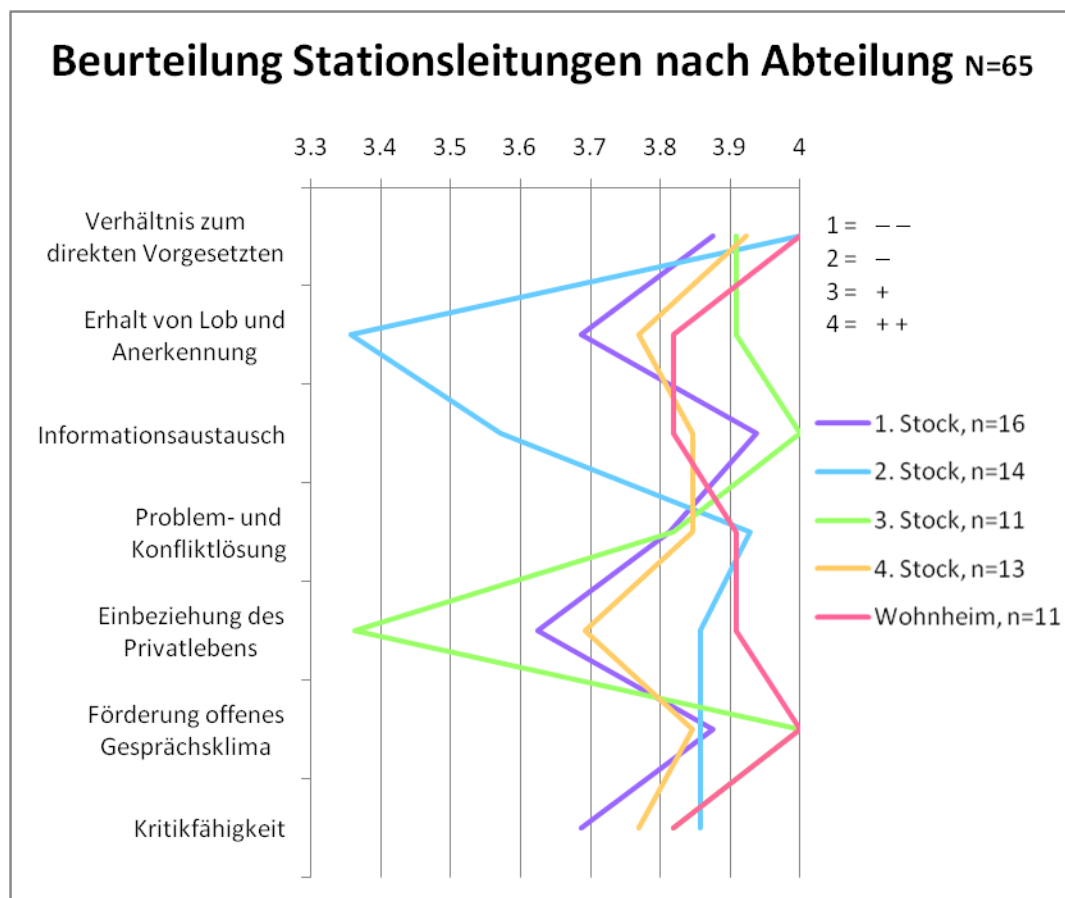
Klima im Team



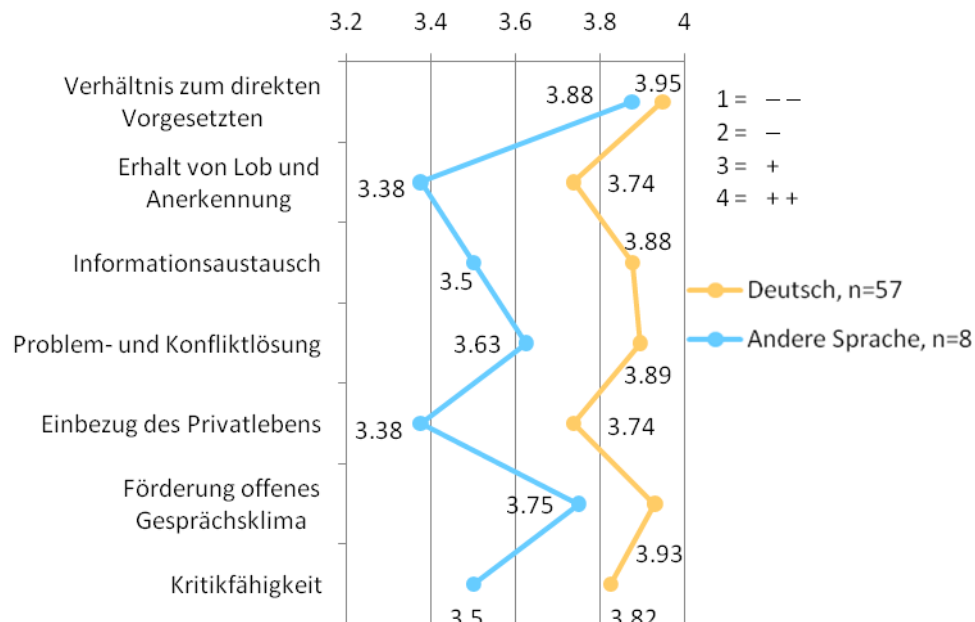




Beurteilung des direkten Vorgesetzten

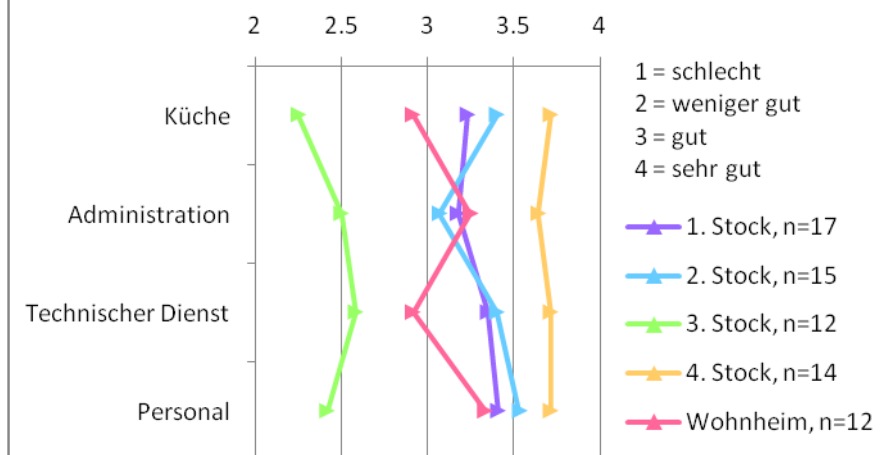


Beurteilung Stationsleitungen nach Muttersprache N=65

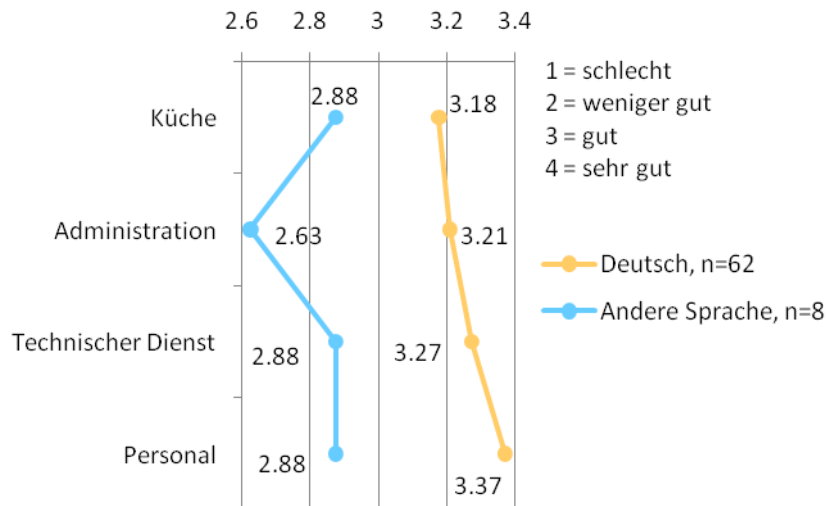


Zusammenarbeit mit den Bereichen

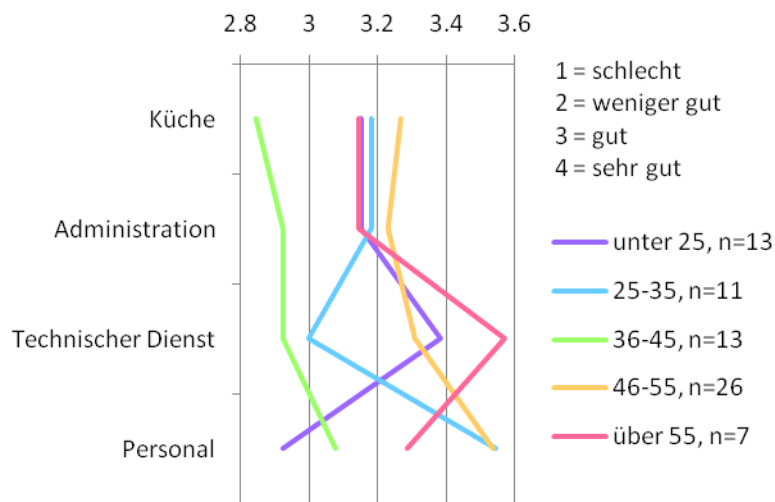
Beurteilung Zusammenarbeit mit den Bereichen nach Abteilung N=70



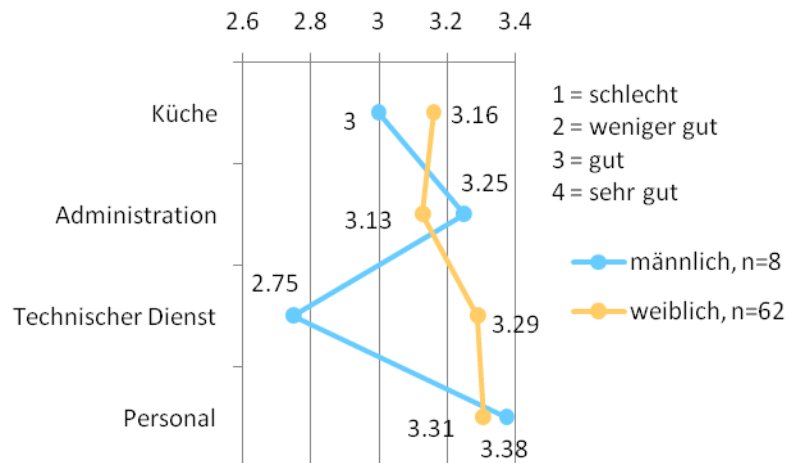
Beurteilung Zusammenarbeit mit den Bereichen nach Muttersprache N=70



Beurteilung Zusammenarbeit mit den Bereichen nach Alter N=70

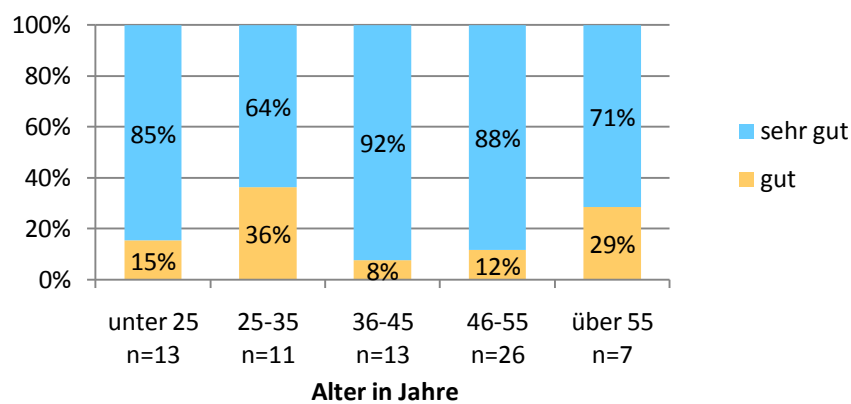


Beurteilung Zusammenarbeit mit den Bereichen nach Geschlecht N=70

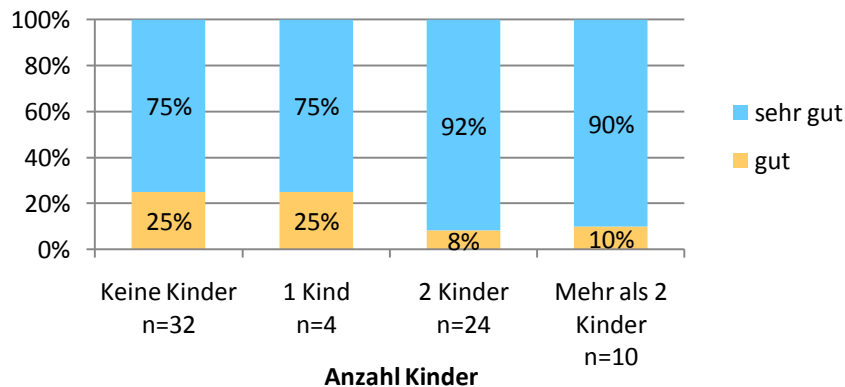


Rahmenbedingungen im Martinsheim

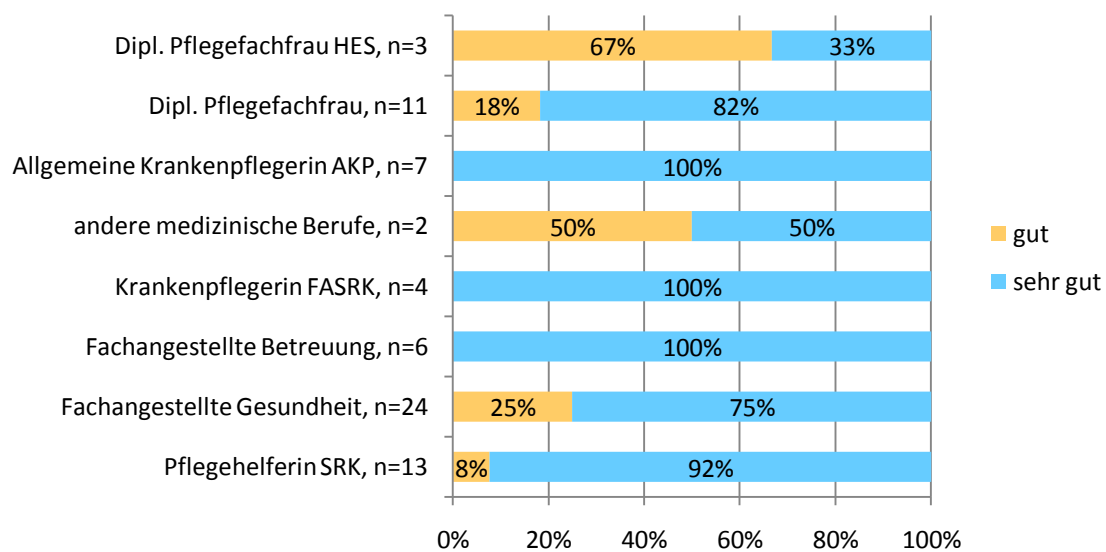
Identifikation mit dem Martinsheim nach Alter N=70

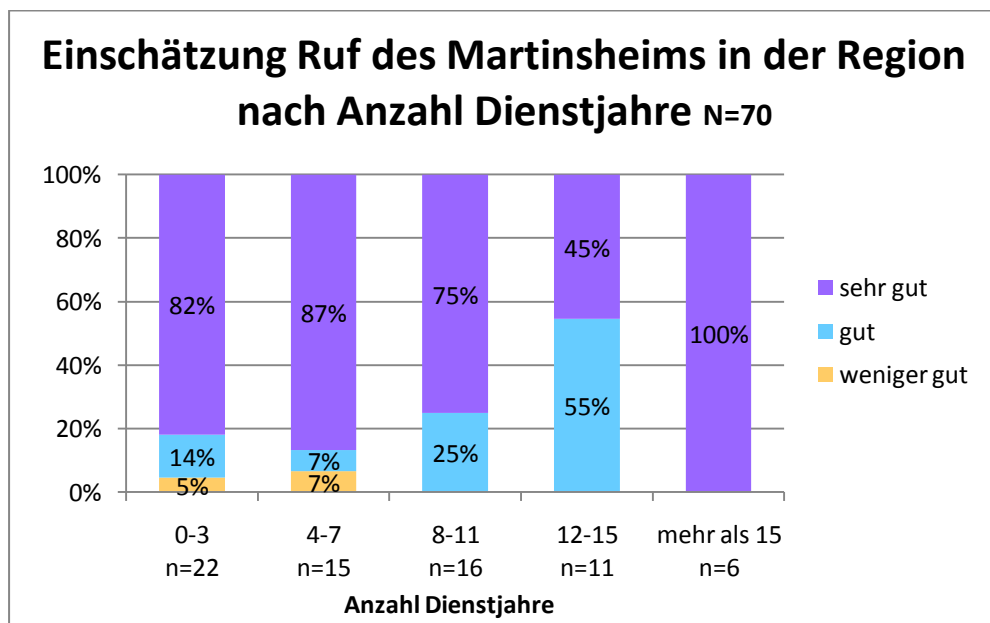
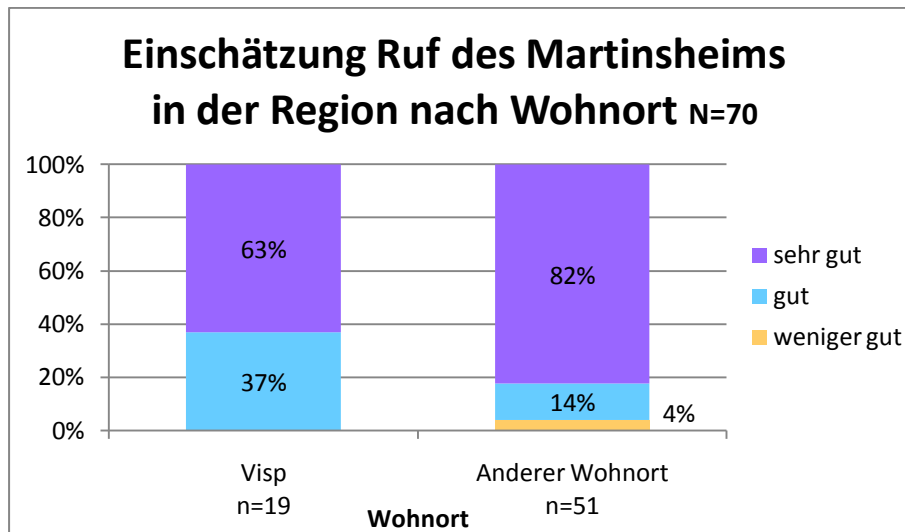


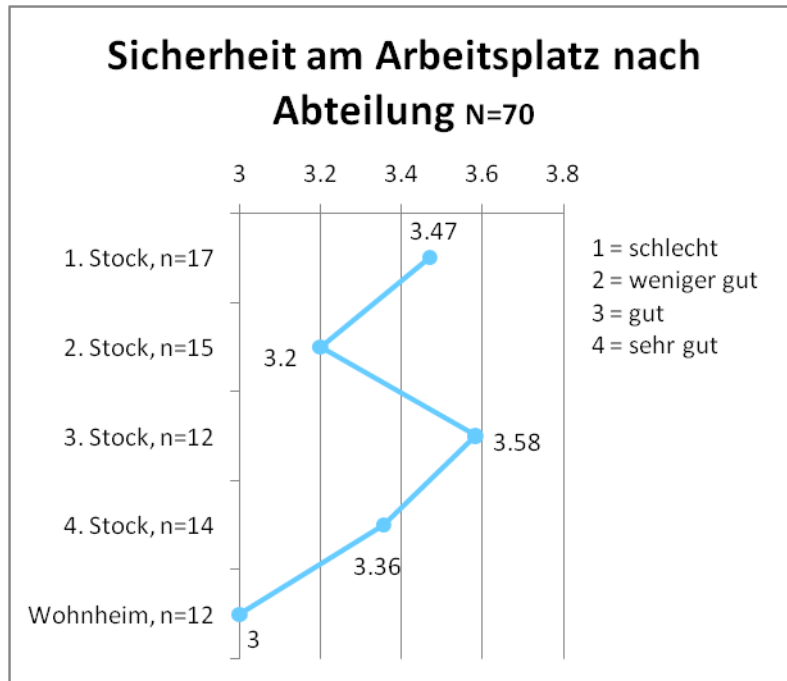
Identifikation mit dem Martinsheim nach Anzahl Kinder N=70



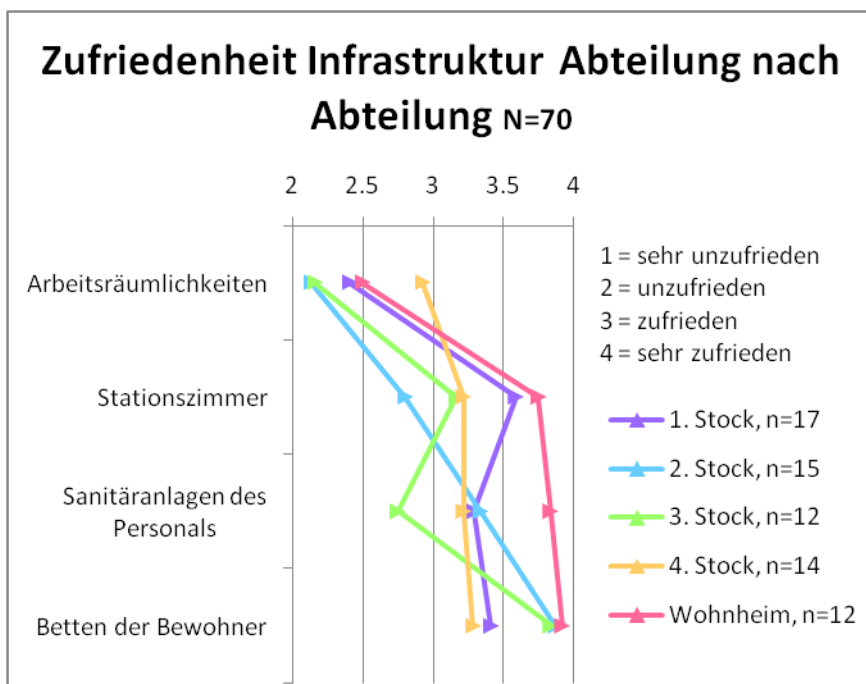
Identifikation mit dem Martinsheim nach Ausbildung N=70



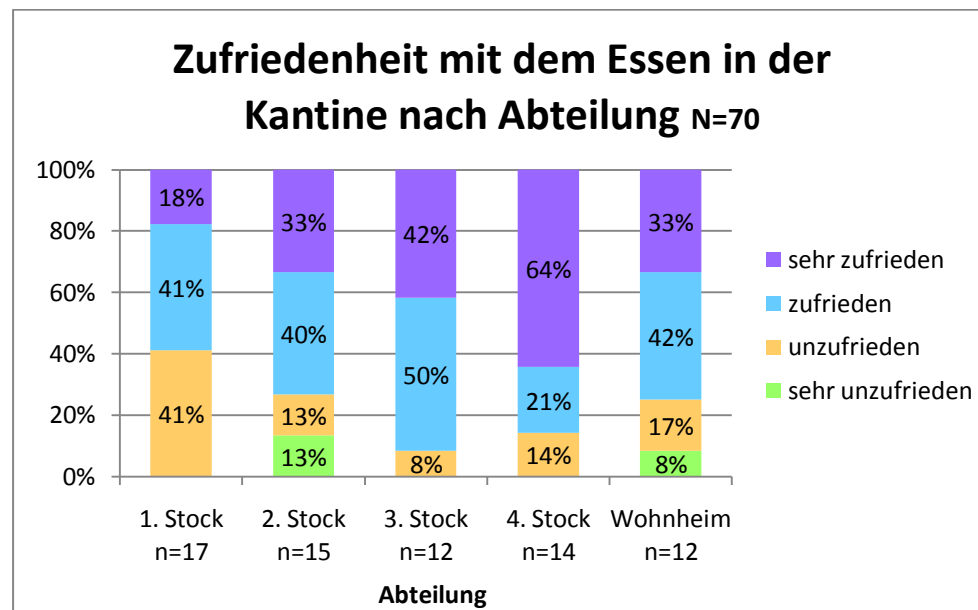
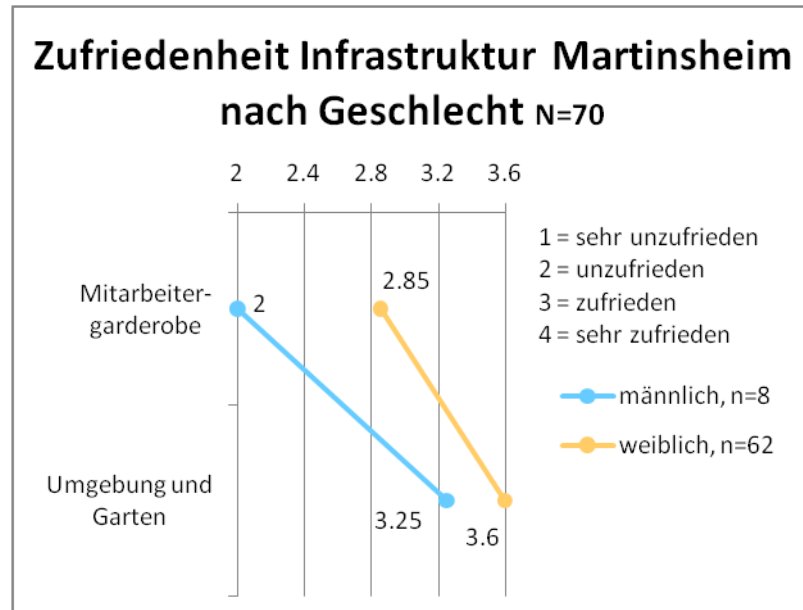




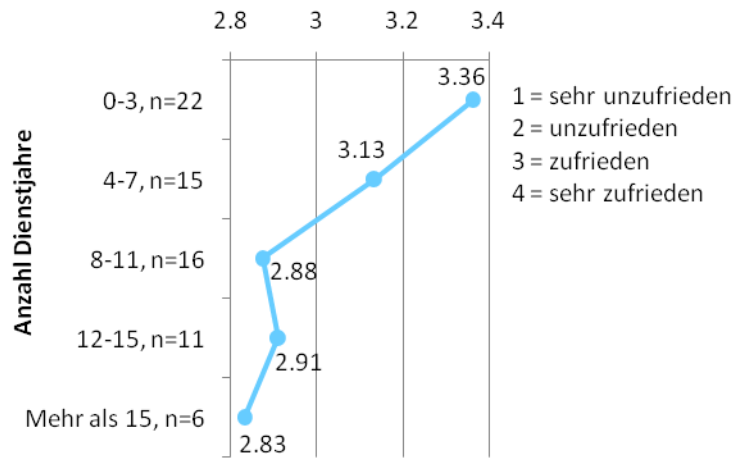
Infrastruktur der Abteilung



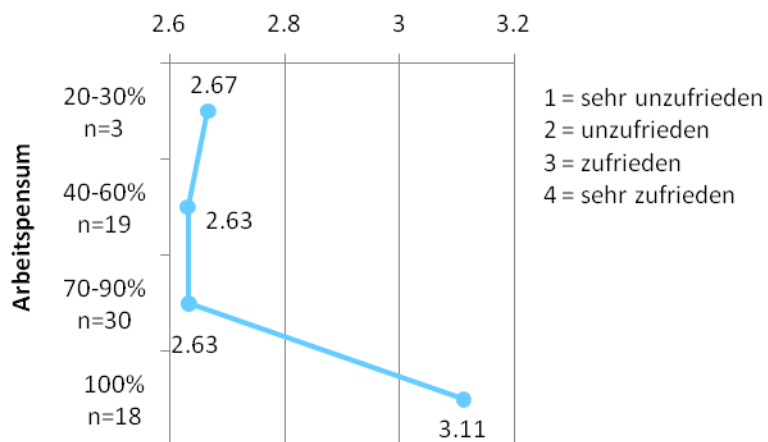
Infrastruktur des Martinsheims

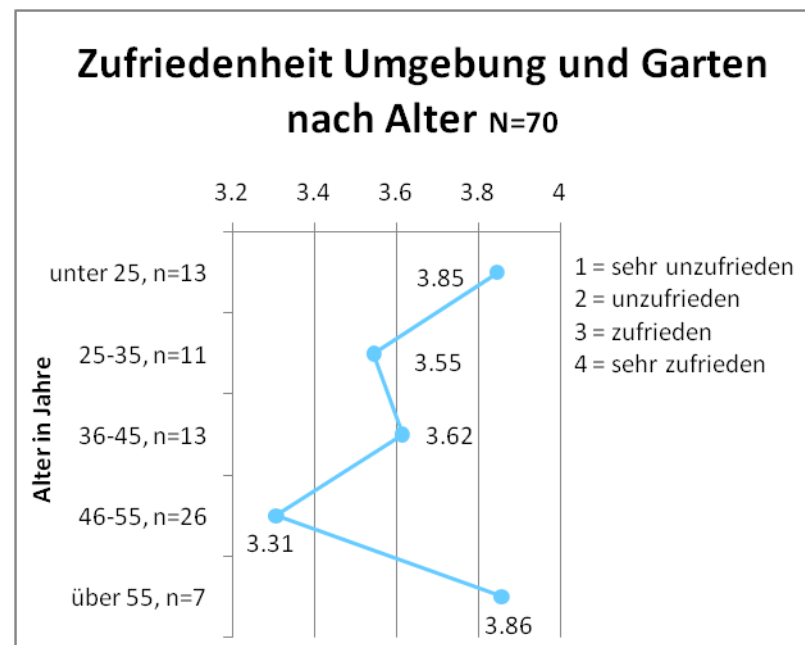
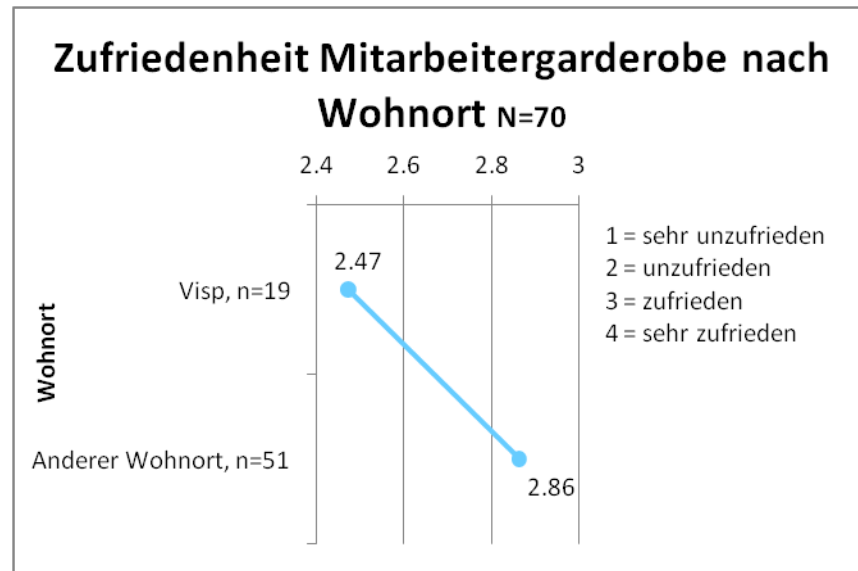


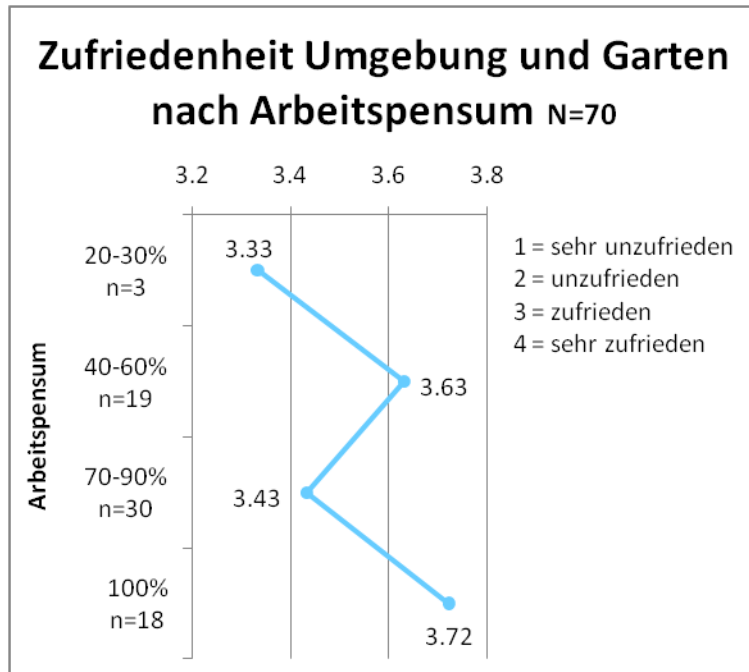
Zufriedenheit Essen in der Kantine nach Anzahl Dienstjahre N=70



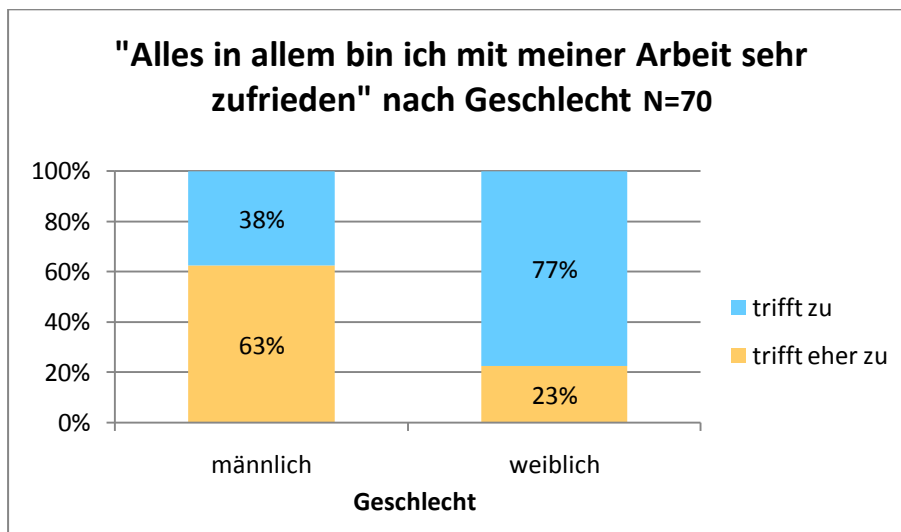
Zufriedenheit Mitarbeitergarderobe nach Arbeitspensum N=70



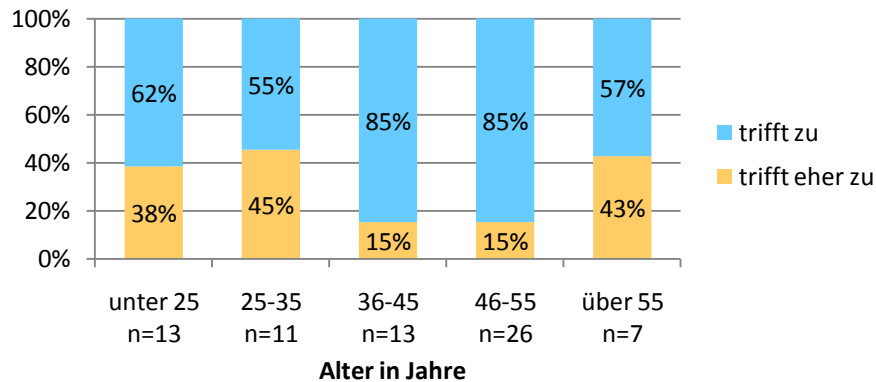




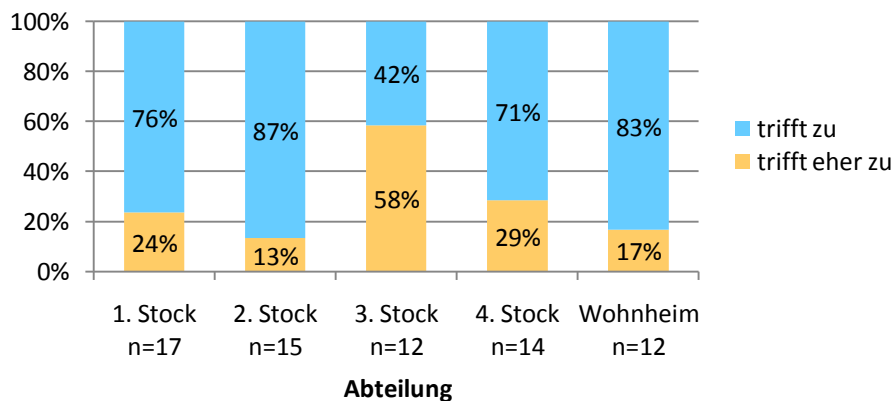
Arbeitszufriedenheit



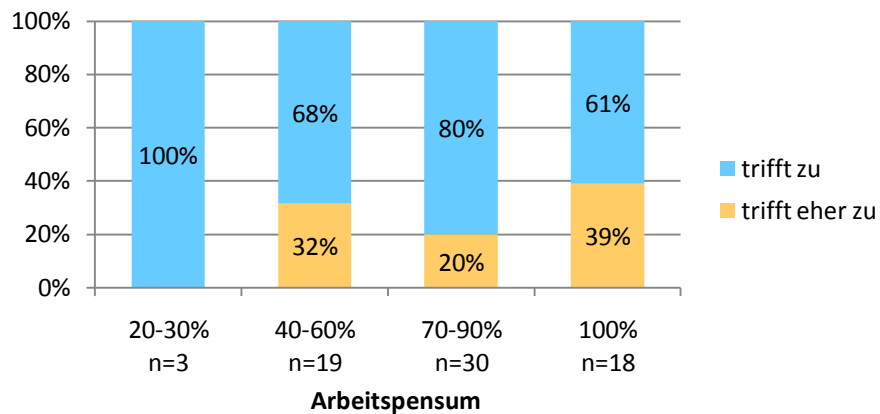
"Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden" nach Alter N=70

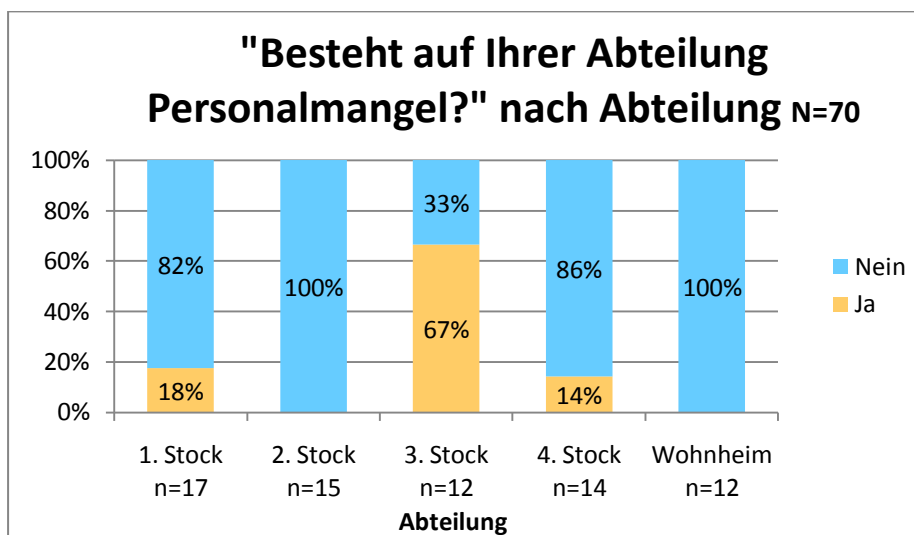
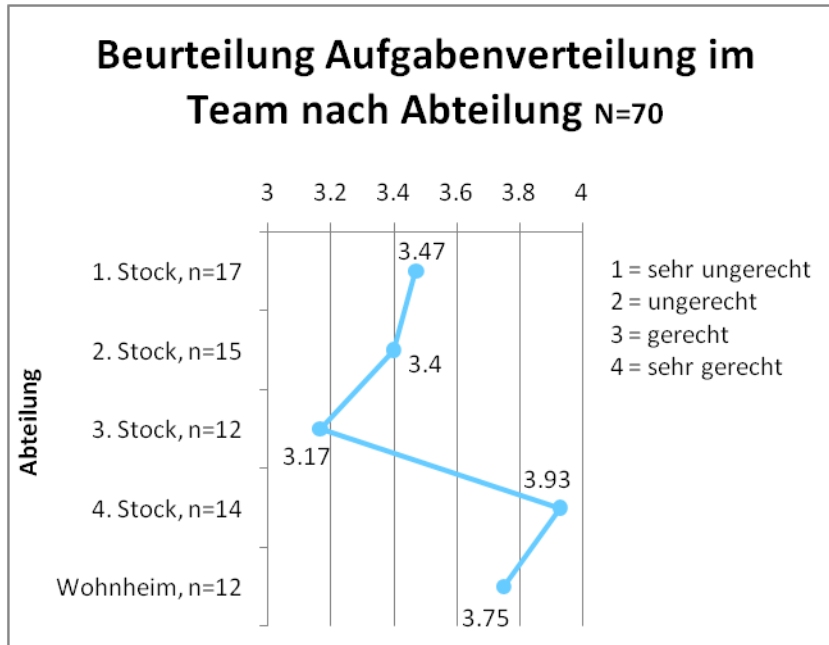


"Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden" nach Abteilung N=70

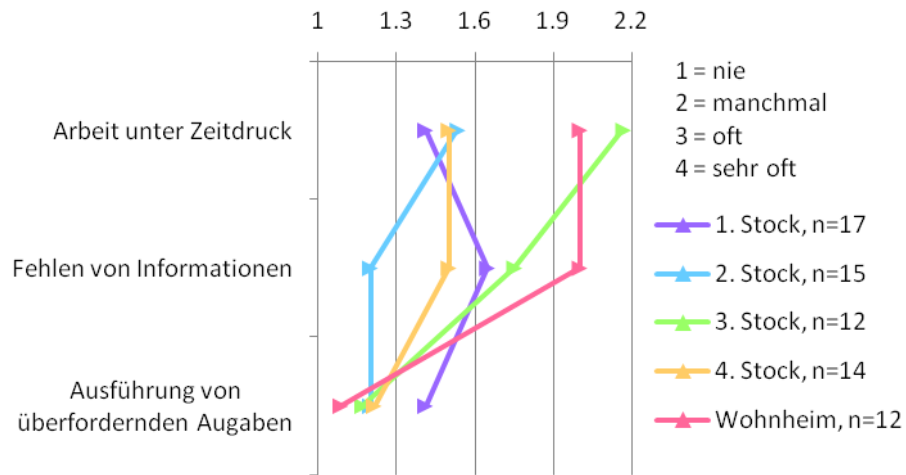


"Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden" nach Arbeitspensum N=70

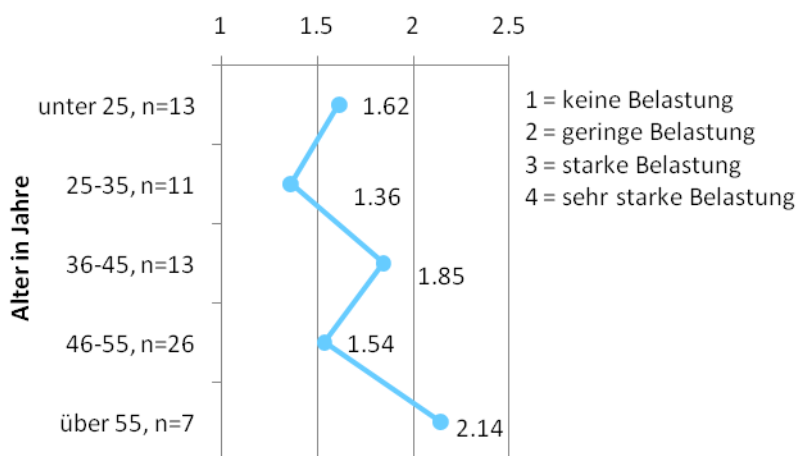




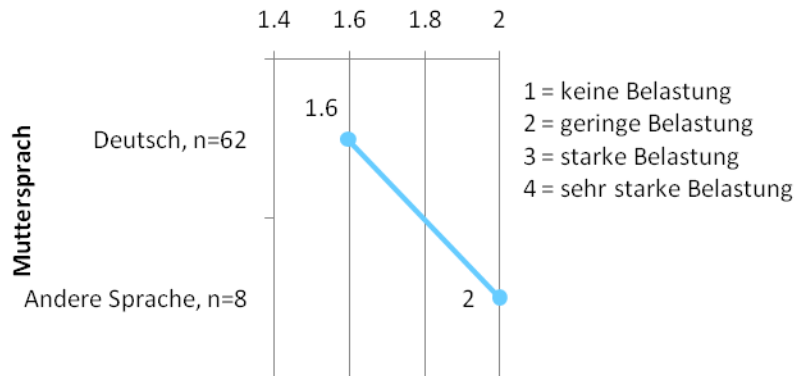
"Wie oft ereignen sich folgende Situationen?" nach Abteilung N=70



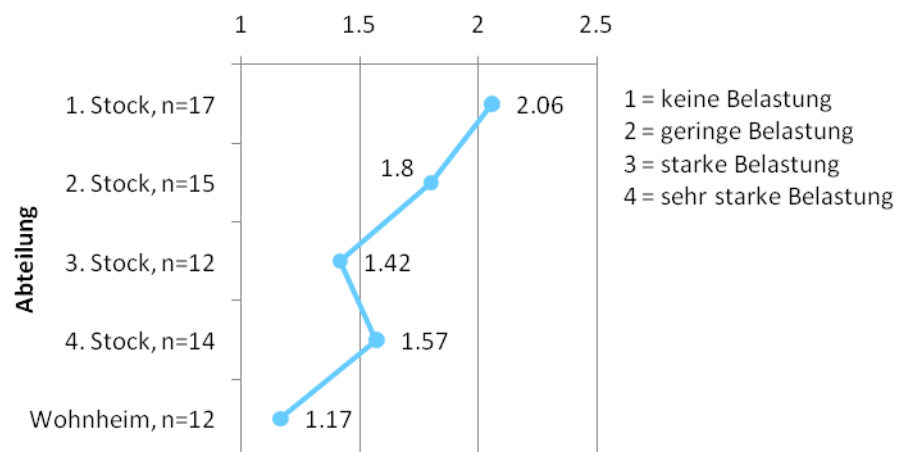
Belastung durch das Leiden/den Tod von Bewohnern nach Alter N=70



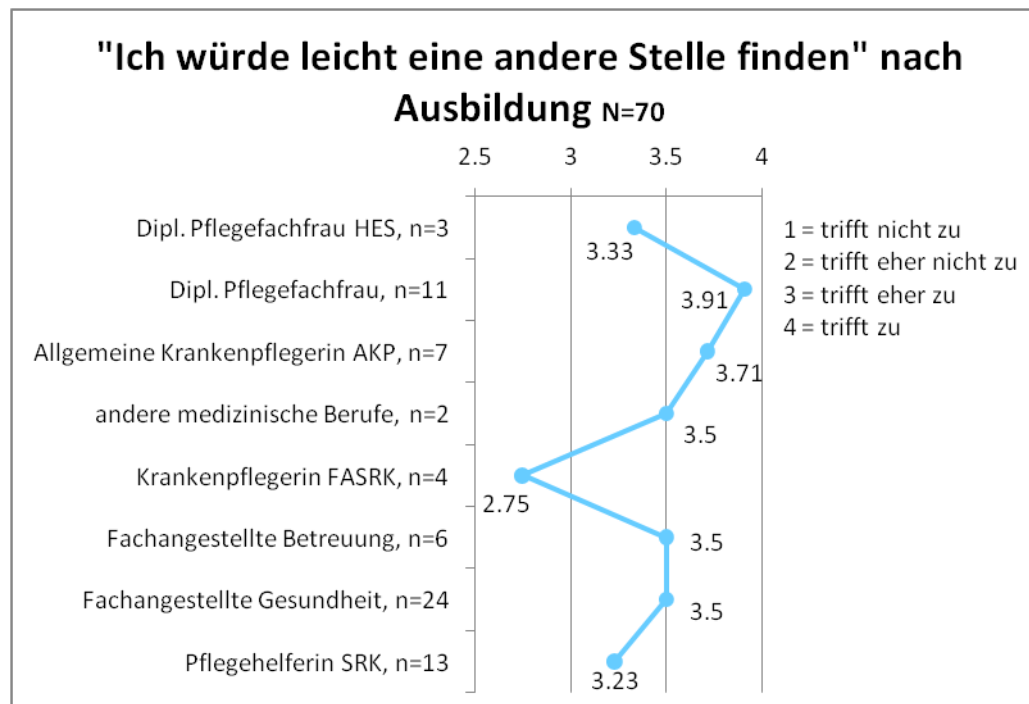
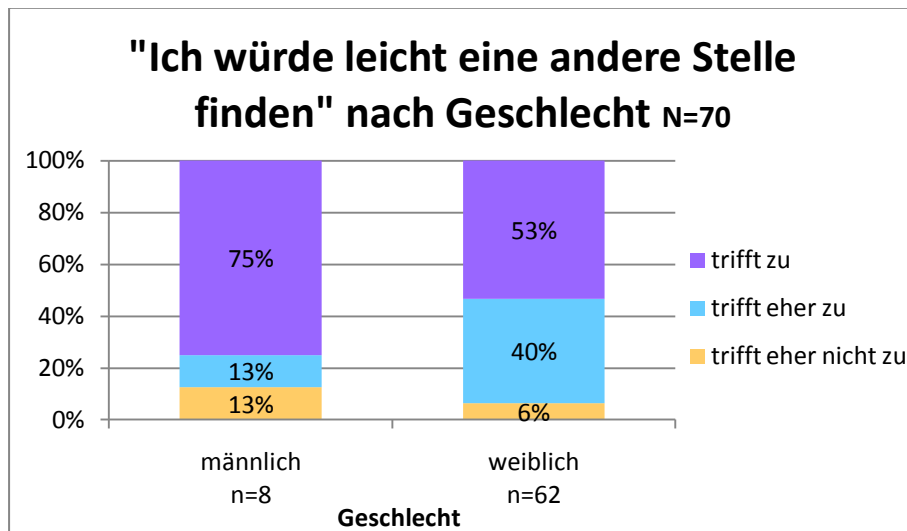
Belastung durch das Leiden/den Tod von Bewohnern nach Muttersprache N=70



Belastung durch das Leiden/den Tod von Bewohnern nach Abteilung N=70

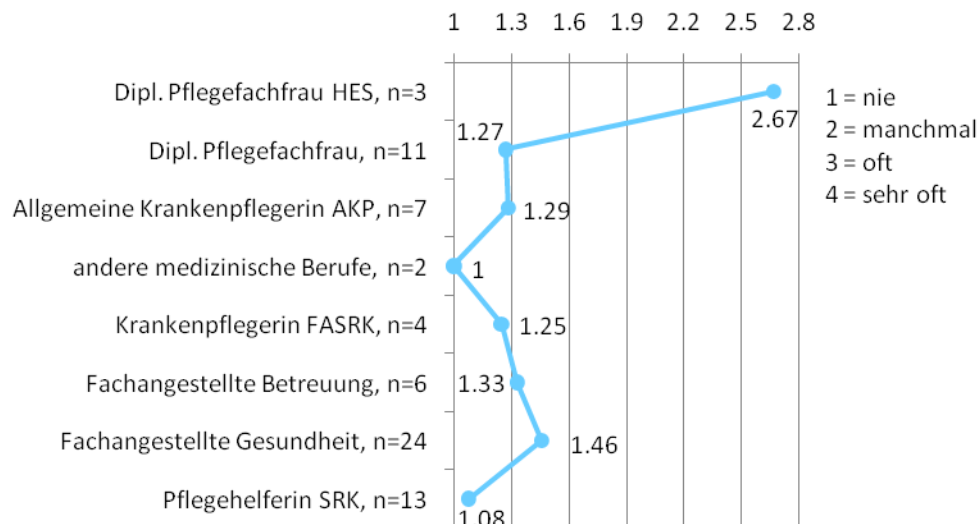


Stellenwechsel

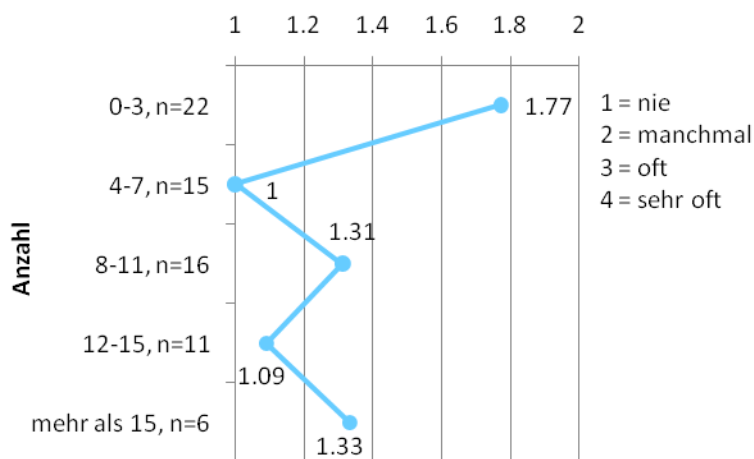


"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Wechsel in eine andere Abteilung Gedanken gemacht?" nach Ausbildung

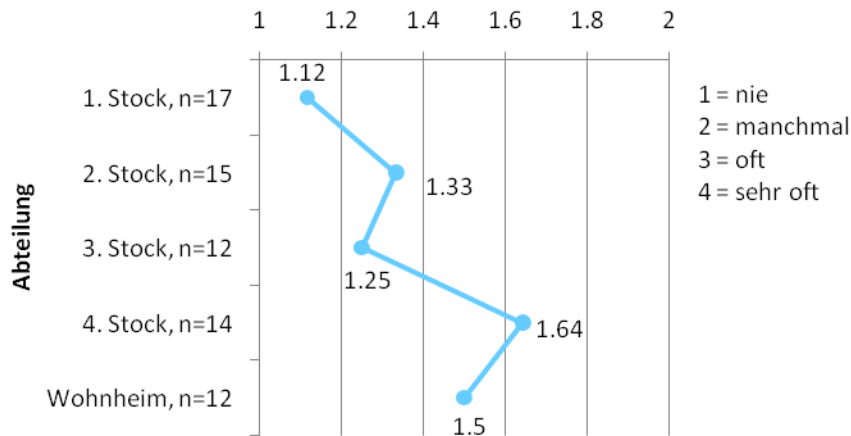
N=70



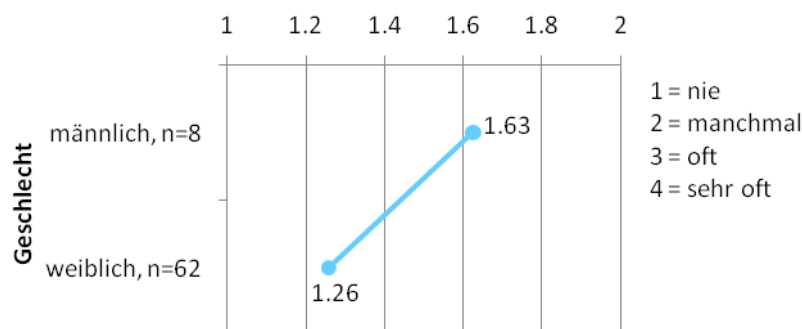
"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Wechsel in eine andere Abteilung Gedanken gemacht?" nach Anzahl Dienstjahre N=70



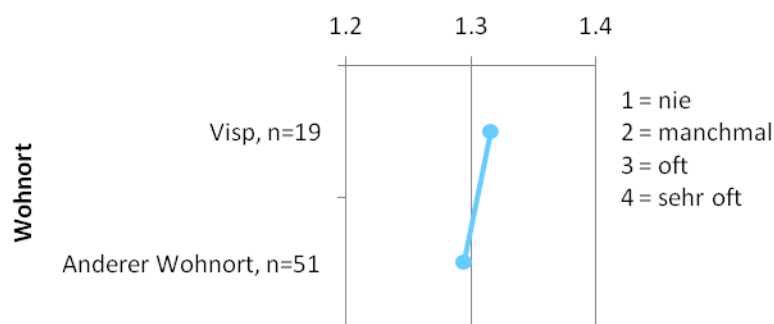
"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Wechsel in eine andere Abteilung Gedanken gemacht?" nach Abteilung N=70



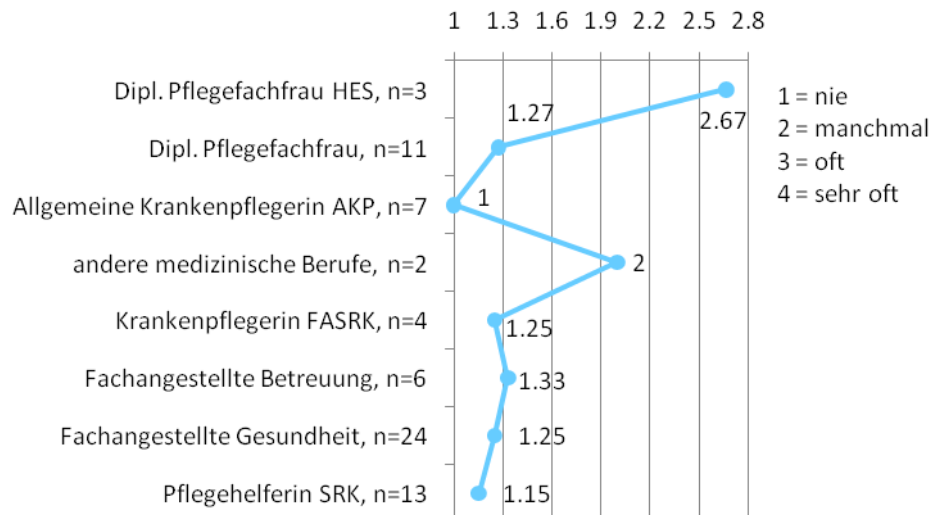
"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim Gedanken gemacht?" nach Geschlecht N=70



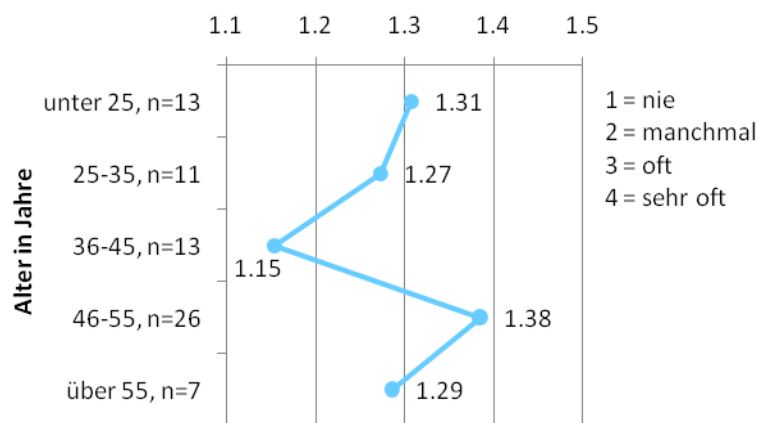
"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim Gedanken gemacht?" nach Wohnort N=70



**"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim Gedanken gemacht?"
nach Ausbildung N=70**

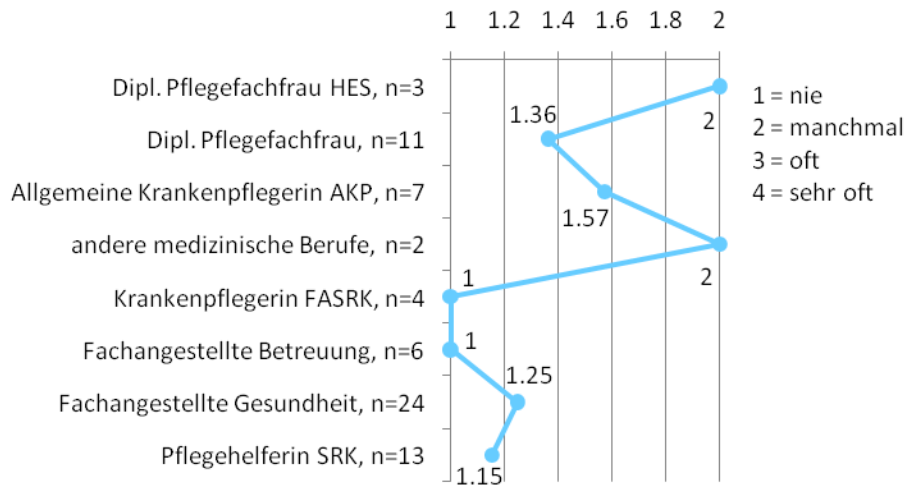


**"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Berufswechsel Gedanken gemacht?" nach
Alter N=70**



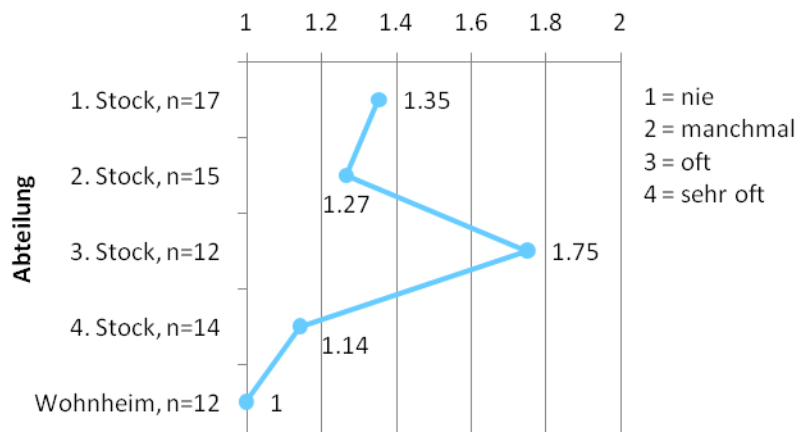
"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Berufswechsel Gedanken gemacht?" nach Ausbildung

N=70

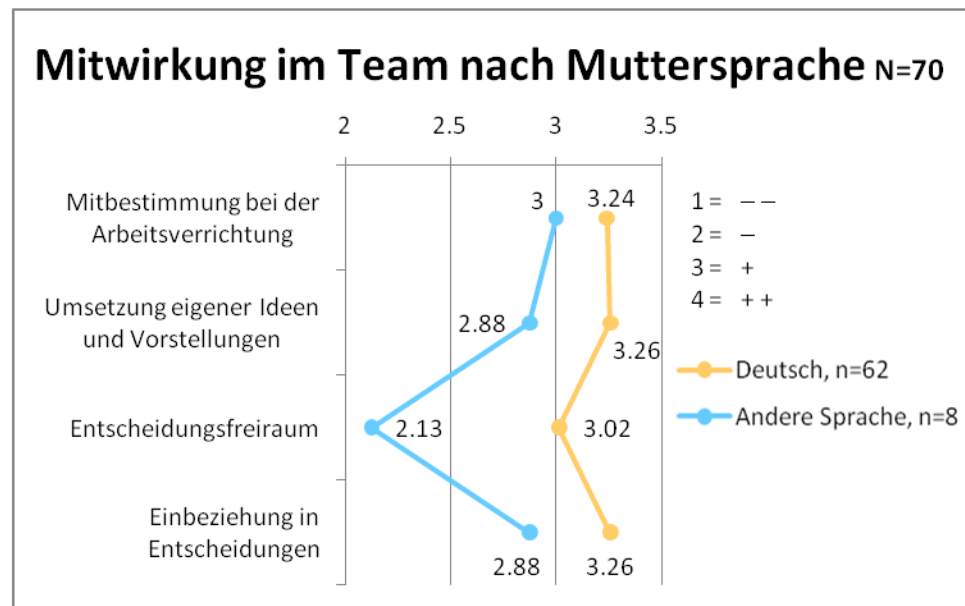
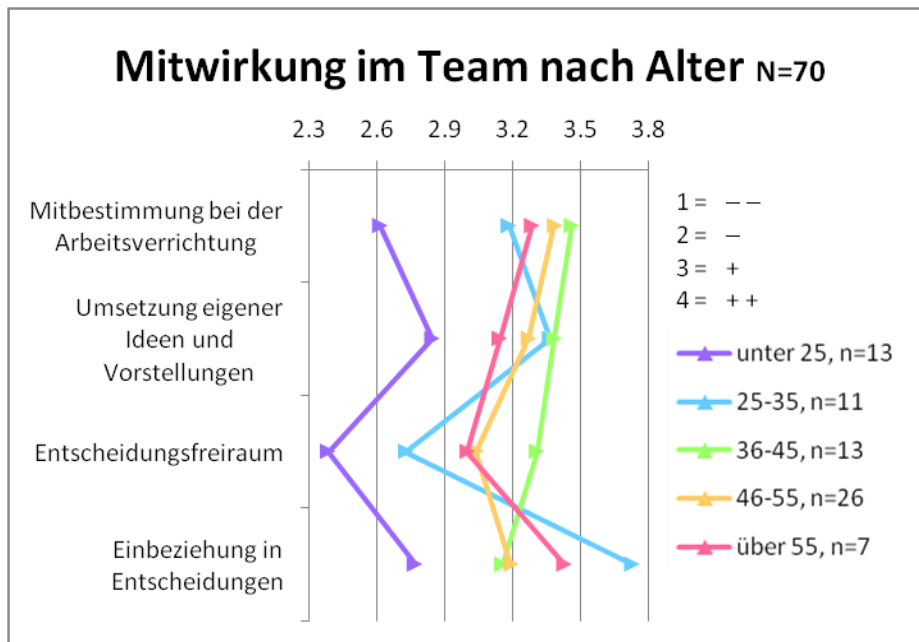


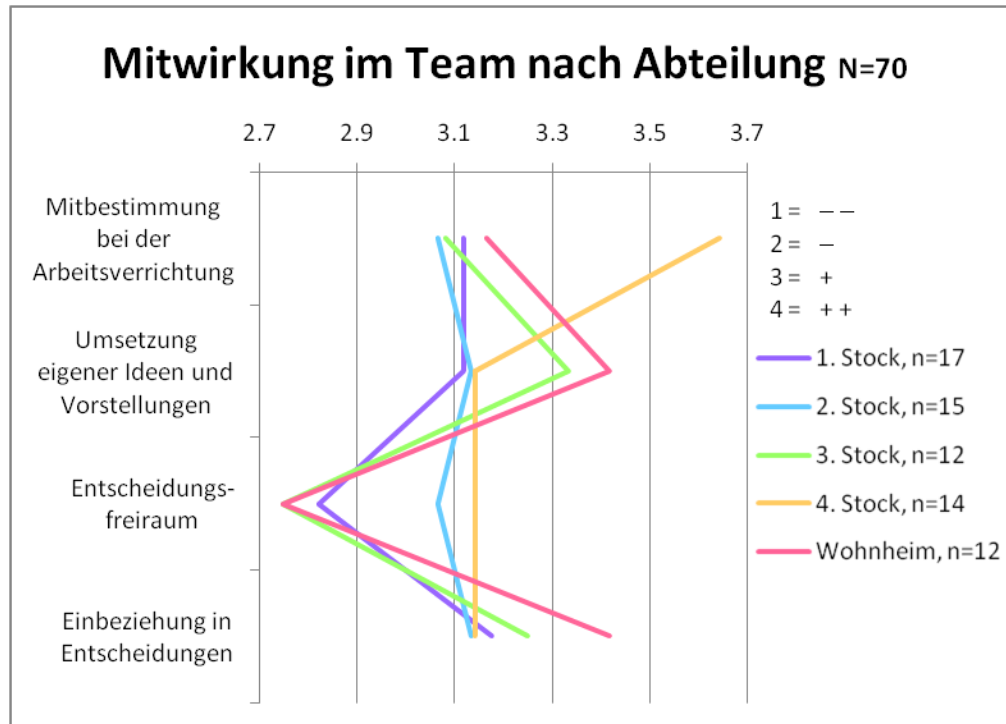
"Wie oft haben Sie sich bisher über einen Berufswechsel Gedanken gemacht?" nach Abteilung

Abteilung N=70

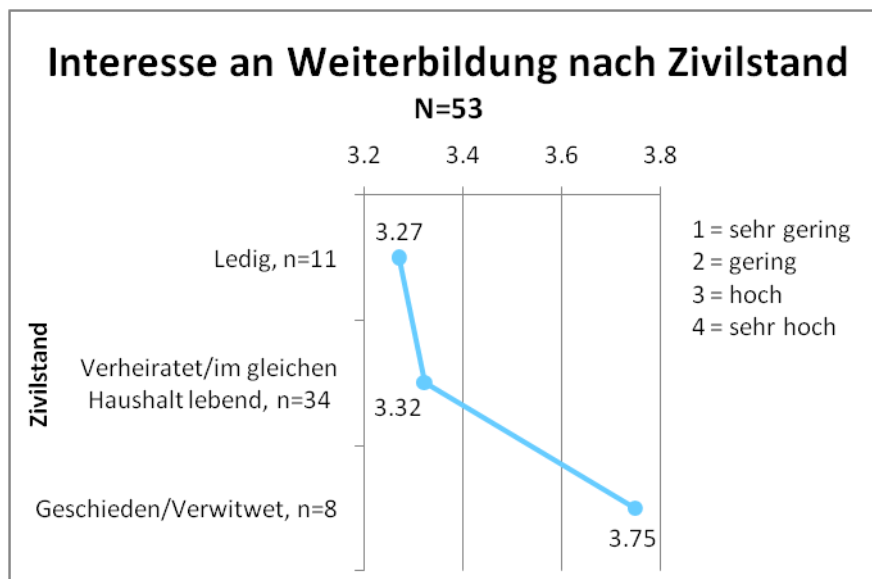


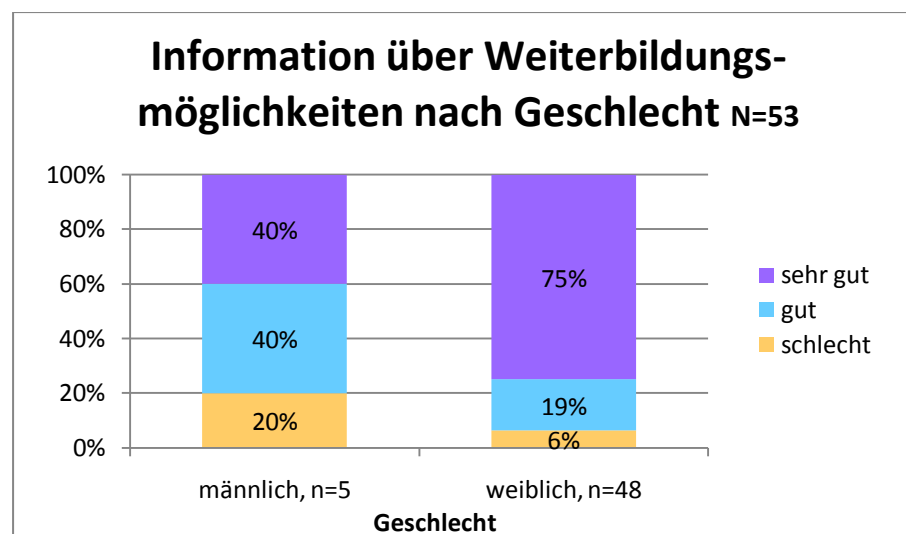
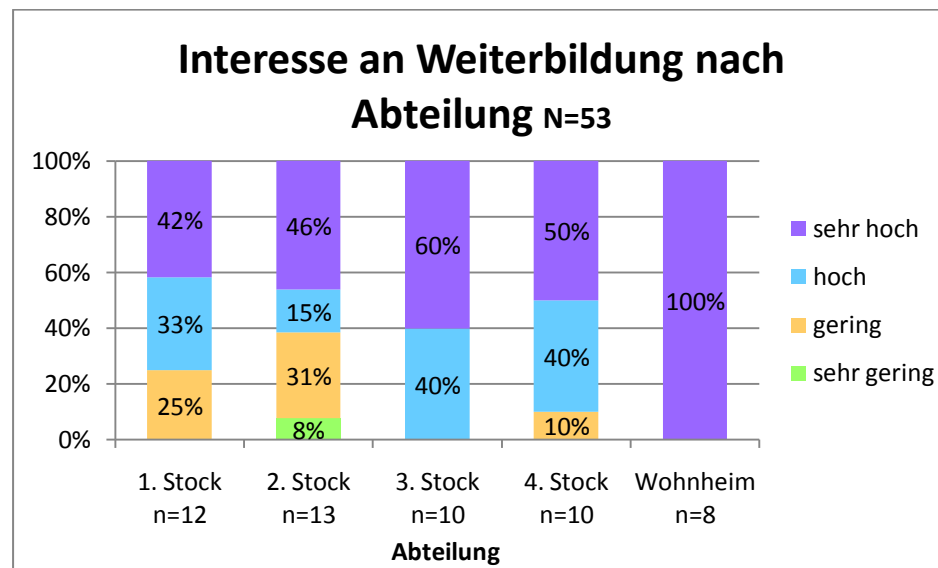
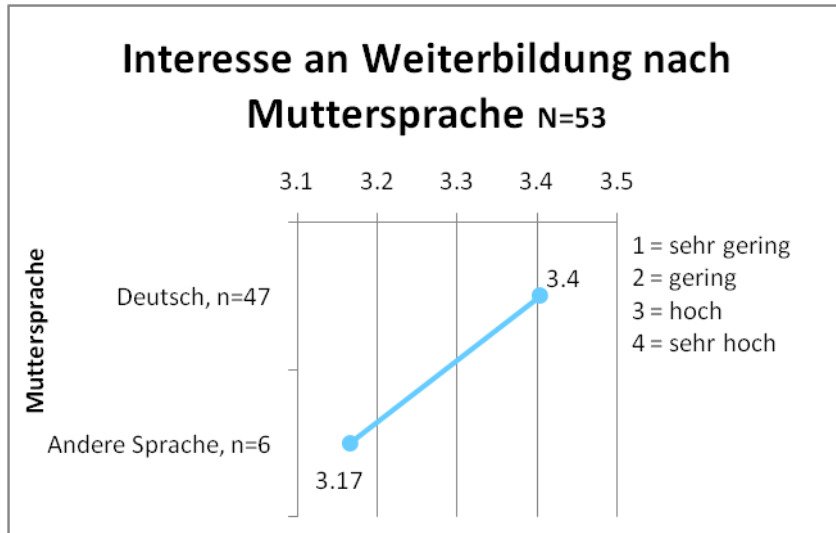
Mitwirkung im Team



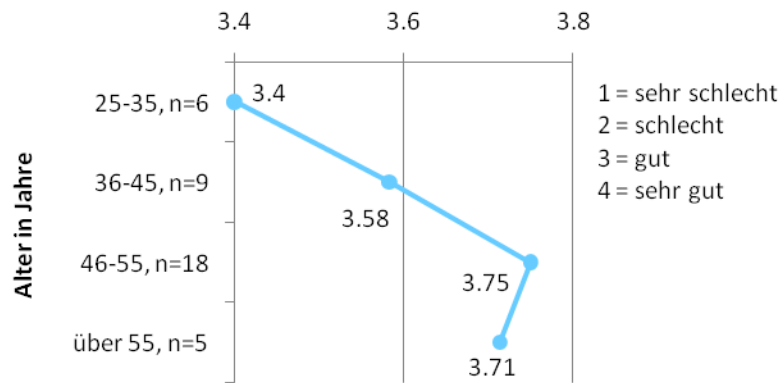


Weiterbildung

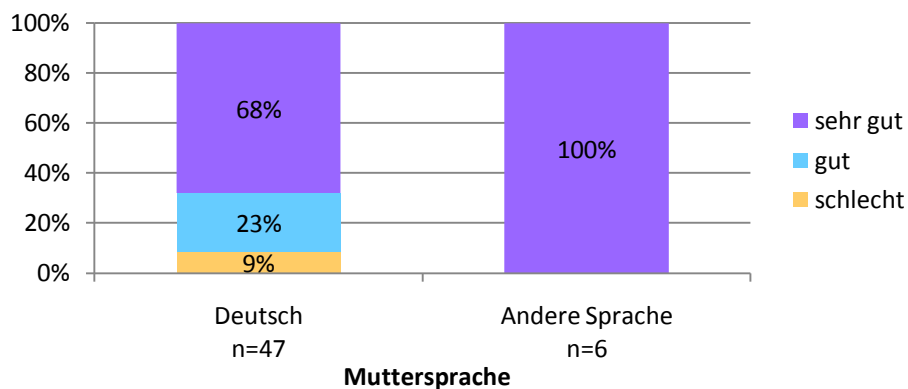




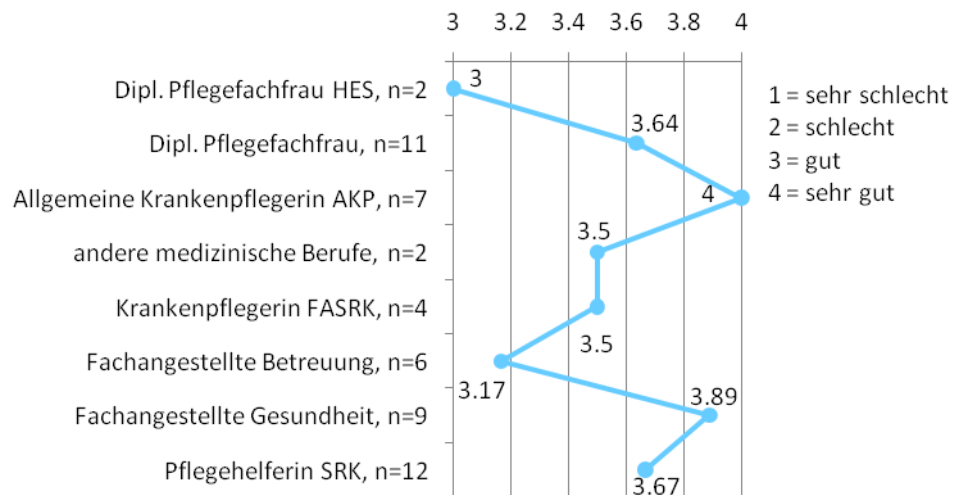
Information über Weiterbildungsmöglichkeiten nach Alter N=53



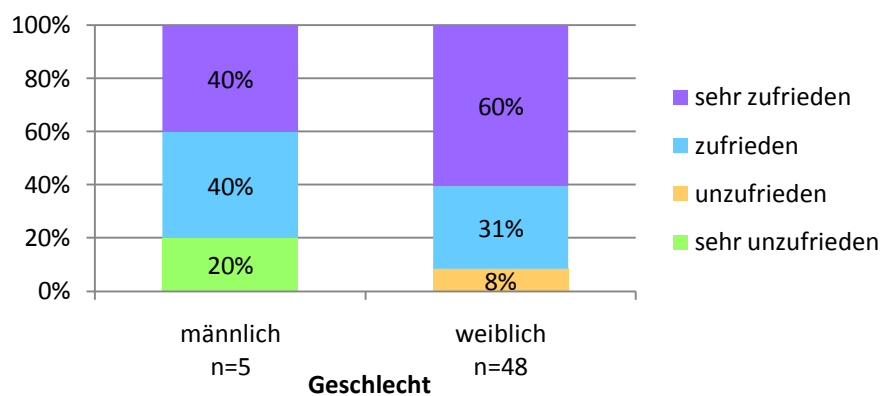
Information über Weiterbildungsmöglichkeiten nach Muttersprache N=53



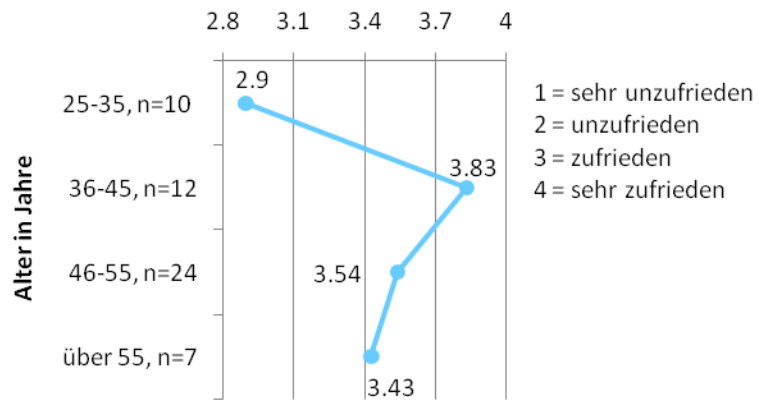
Information über Weiterbildungsmöglichkeiten nach Ausbildung N=53



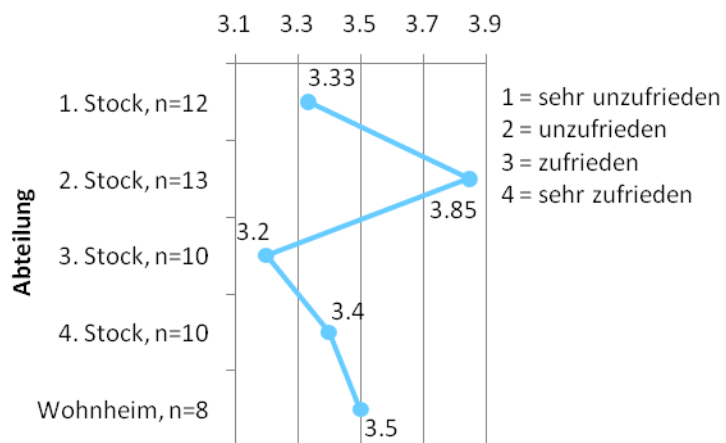
Zufriedenheit Weiterbildungsangebot nach Geschlecht N=53



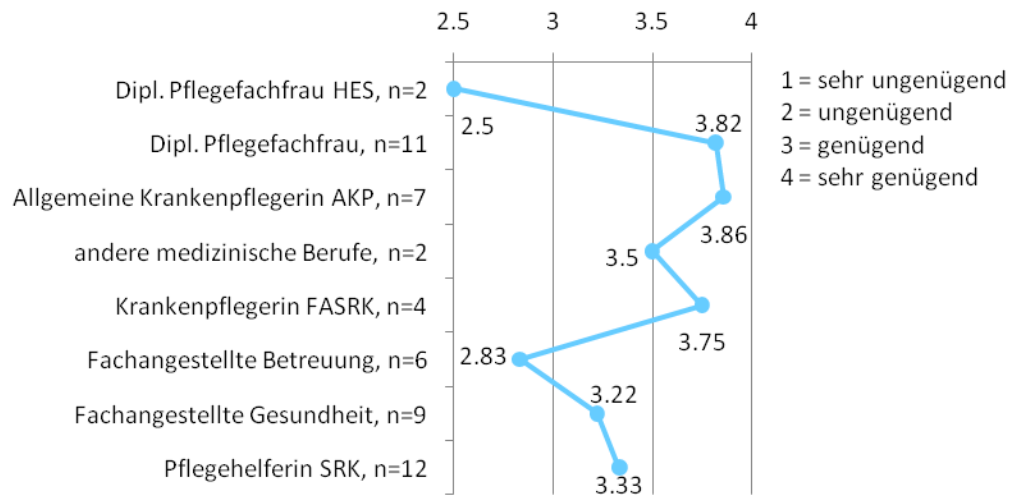
Zufriedenheit Weiterbildungsangebot nach Alter N=53



Zufriedenheit Weiterbildungsangebot nach Abteilung N=53

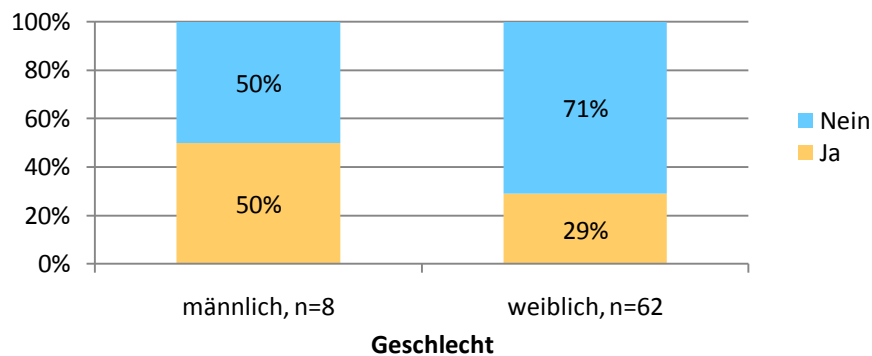


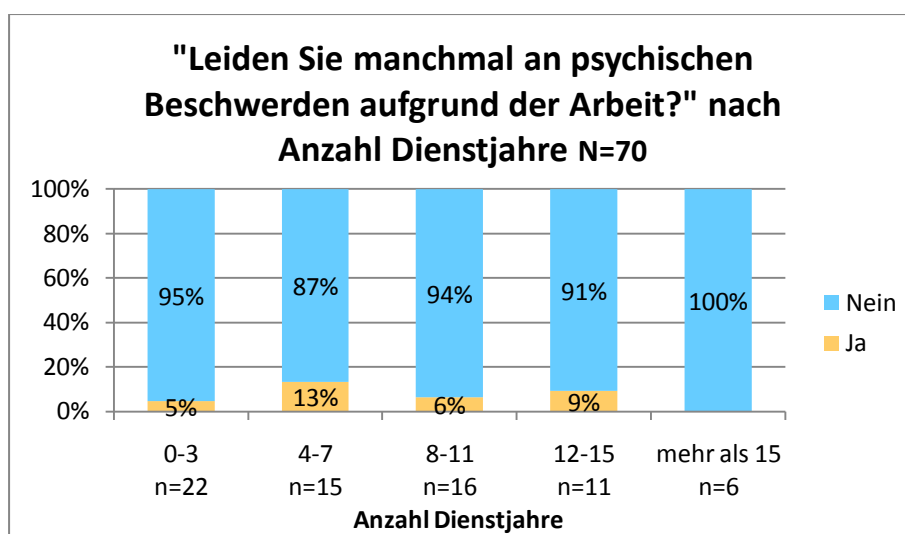
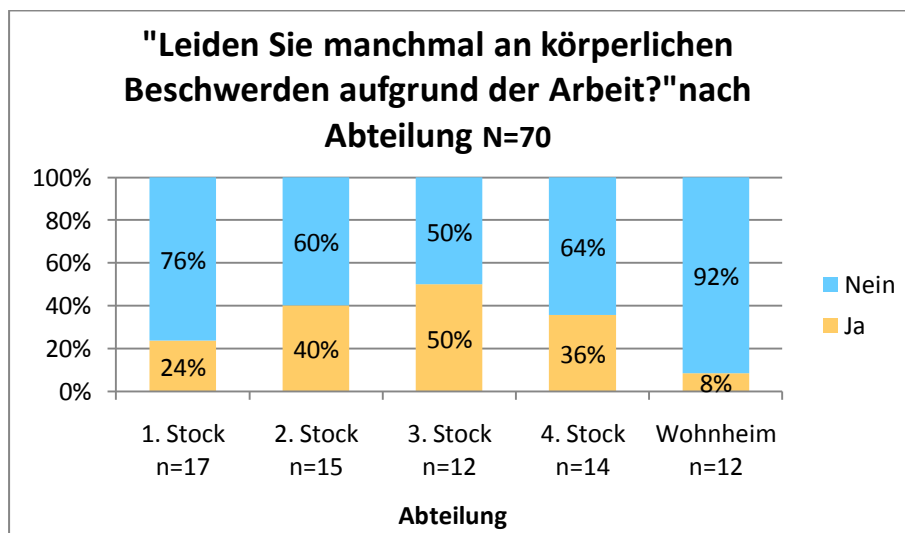
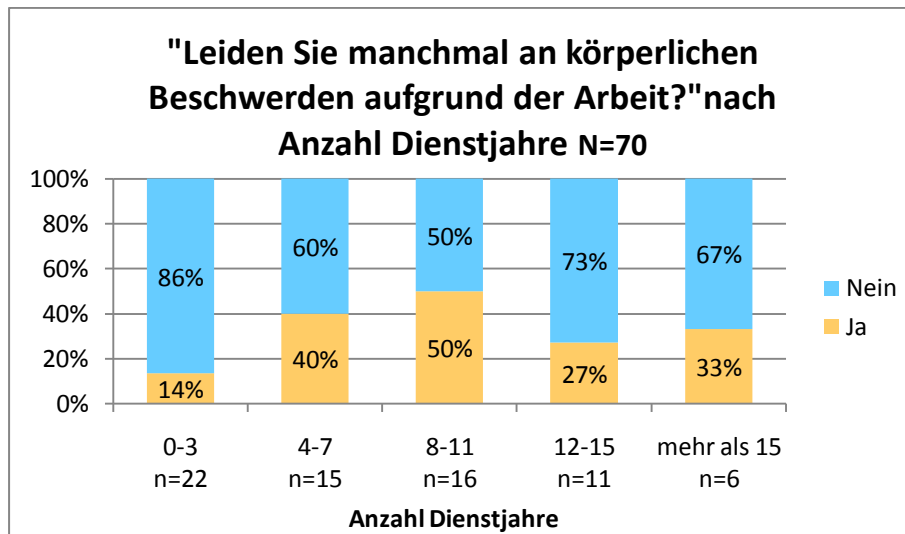
Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung nach Ausbildung N=53

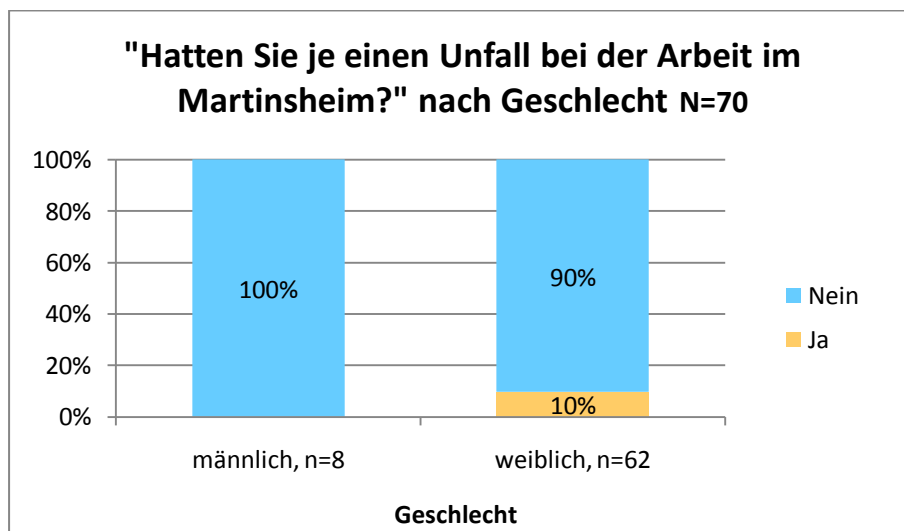
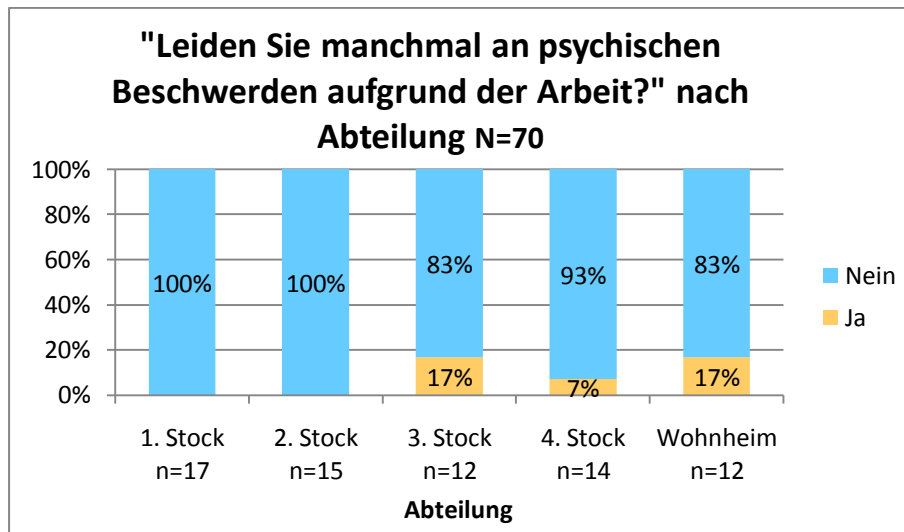


Gesundheit

"Leiden Sie manchmal an körperlichen Beschwerden aufgrund der Arbeit?" nach Geschlecht N=70







Anhang D: Tabelle Signifikanzen und Trends

Unabhängige Variablen	Arbeitszeit			Lohn	Klima im Team					Beurteilung des direkten Vorgesetzten						Zusammenarbeit mit den Bereichen				Rahmenbedingungen im Martinsheim		
	Zufriedenheit Dienste der Abteilung	Wechseln von Diensten unter dem Team	Rücksicht auf Privatleben beim Einteilen der Dienste	Lohnzufriedenheit	Verhältnis zum Team	Zusammenhalt + Unterstützung im Team	Teaminterner Informationsaustausch	Zufriedenheit Anzahl Teamausflüge	Zufriedenheit Anzahl Teamsitzungen	Erhalt von Lob und Anerkennung	Informationsaustausch	Problem- und Konfliktlösung	Einbeziehung des Privatlebens	Förderung offenes Gesprächsklima	Kritikfähigkeit	Küche	Administration	Technischer Dienst	Personal	Identifikation mit dem Martinsheim	Ruf des Martinsheims in der Region	Sicherheit am Arbeitsplatz
Geschlecht				M –														M –				
Alter	5 +		5 –		5 –													5 +	1 –	3 +		
Zivilstand																						
Wohnort																					1 –	
Muttersprache				2 –	2 –	2 –				2 –	2 –	2 –		2 –	2 –		2 –	2 –	2 –			
Anzahl Kinder		4 +																		1,2 –		
Ausbildung				1 –		5 –														1 –		
Anzahl Dienstjahre				1 –																	4 –	
Abteilung		3 –	3 –		3 –	3 –	2 –	5 +	3 –	2 –	2 –		3 –			3 –	3 –	3,5 –	3 –			5 –
Arbeitspensum																						

Legende

■ Signifikant

■ im Trend

	Infrastruktur der Abteilung				Infrastruktur Martinsheim			Arbeitszufriedenheit						Stellenwechsel				Mitwirkung im Team			
Unabhängige Variablen	Arbeitsräumlichkeiten	Stationszimmer	Sanitäranlagen des Personals	Betten der Bewohner	Essen in der Kantine	Mitarbeitergarderobe	Umgebung und Garten	Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden.	Aufgabenverteilung im Team	Personalmangel	Arbeit unter Zeitdruck	Fehlen von Informationen	Belastung durch das Leiden/den Tod von Bewohnern	Ich würde leicht eine andere Stelle finden.	Wechsel in eine andere Abteilung	Wechsel in ein anderes Alters- und Pflegeheim	Berufswechsel	Mitbestimmung bei der Arbeitsverrichtung	Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen	Entscheidungsfreiraum	Einbeziehung in Entscheidungen
Geschlecht						M–	M–	M–						M+		M+					
Alter							3–	3,4+					5–				3–	1–	1–	1–	1–
Zivilstand																					
Wohnort						1–										1+					
Muttersprache													2–						2–	2–	2–
Anzahl Kinder																					
Ausbildung														5–	1+	1+	1,4+				
Anzahl Dienstjahre					1+										1+						
Abteilung	4+	2–	5+	4–	4+			3–	4+	3–	3–	2+	1–				3+	4+	5+		
Arbeitspensum						4+	1–	1+													

Legende

- Signifikant
- im Trend

	Weiterbildung				Gesundheit		
Unabhängige Variablen	Interesse an Weiterbildung	Information über Weiterbildungsmöglichkeiten	Zufriedenheit Weiterbildungsangebot	Förderung von Weiterbildung durch die Heimleitung	Körperliche Beschwerden	Psychische Beschwerden	Arbeitsunfall
Geschlecht		F +	M –		M +		F +
Alter		2 –	2 –				
Zivilstand	3 +						
Wohnort							
Muttersprache	1 +	2 +					
Anzahl Kinder							
Ausbildung		1 –		1 –			
Anzahl Dienstjahre					1 –	5 –	
Abteilung	5 +		2 +		5 –	3,5 +	
Arbeitspensum							

Legende

- Signifikant
- im Trend

Geschlecht

Frauen F
Männer M

Alter

unter 25 Jahren 1
25-35 Jahre 2
36-45 Jahre 3
46-55 Jahre 4
über 55 Jahre 5

Zivilstand

ledig 1
verheiratet/mit Partner zusammenlebend 2
geschieden/verwitwet 3

Wohnort

Visp 1
anderer Wohnort 2

Muttersprache

Deutsch 1
andere Sprache 2

Anzahl Kinder

keine Kinder
1 Kind
2 Kinder
mehr als 2 Kinder

Ausbildung

dipl. Pflegefachfrau HES 1
dipl. Pflegefachfrau 2
AKP 3
andere Berufe 4
FASRK 5
FABE 6
FAGE 7
SRK 8

Anzahl Dienstjahre

0-3 Jahre 1
4-7 Jahre 2
8-11 Jahre 3
12-15 Jahre 4
mehr als 15 Jahre 5

Abteilung

1. Stock 1
2. Stock 2
3. Stock 3
4. Stock 4
Wohnheim 5

Arbeitspensum

20-30% 1
40-60% 2
70-90% 3
100% 4

Anhang E: Zeitplan der Bachelorarbeit

Zeitplan der Bachelorarbeit

Studentin: Nathalie Burri

Woche (gemäss Jahresplan)	vom	bis	Arbeitszeit (in h)	Kommentar
7	14.02.2011	19.02.2011	45	Ferien
8	21.02.2011	26.02.2011	10	
9	28.02.2011	05.03.2011	10	
10	07.03.2011	12.03.2011	10	
11	14.03.2011	19.03.2011	10	
12	21.03.2011	26.03.2011	10	
13	28.03.2011	02.04.2011	10	
14	04.04.2011	09.04.2011	10	
15	11.04.2011	16.04.2011	10	
16	18.04.2011	23.04.2011	10	
17	25.04.2011	30.04.2011	30	Osterferien
18	02.05.2011	07.05.2011	10	
19	09.05.2011	14.05.2011	10	
20	16.05.2011	21.05.2011	10	
21	23.05.2011	28.05.2011	10	
22	30.05.2011	04.06.2011	10	
23	06.06.2011	11.06.2011	10	
24	13.06.2011	18.06.2011	10	
25	20.06.2011	25.06.2011		Prüfungsvorbereitung
26	27.06.2011	02.07.2011		Prüfungsperiode
27	04.07.2011	09.07.2011	45	
28	11.07.2011	16.07.2011	45	
29	18.07.2011	23.07.2011	35	Abgabe der BA am 20.07.2011
		Total	360	

Anhang F: Arbeitsplan der Bachelorarbeit

Arbeitsplan der Bachelorarbeit

Studentin: Nathalie Burri

Woche	vom	bis	Arbeiten	Arbeitszeit in (h)	Total SOLL (in h)	Total IST (in h)
1	14.02.2011	19.02.2011	Start der Bachelorarbeit (BA) Erstellen Zeitplan	1	1	1
2	21.02.2011	26.02.2011	Erstellen Arbeitsplan 1. Sitzung mit Herrn Richard Meyer 1. Treffen mit Herrn Markus Schwery Besichtigung Bachelorarbeiten Bibliothek Siders	1 1 2 1	5	5
3	28.02.2011	05.03.2011	Abgabe Arbeitsplan an Herrn Richard Meyer Recherche Mediathek Brig Einlesen in die Theorie Verfassung Theoretischer Hintergrund der BA	2 6 10	18	20
4	07.03.2011	12.03.2011	Verfassung Theoretischer Hintergrund der BA Grob-Formatierung Erstellen Inhaltsverzeichnis	8 3 2	13	15
5	14.03.2011	19.03.2011	Verfassung Vorwort Überarbeitung Theoretischer Hintergrund der BA	1 3	4	4
6	21.03.2011	26.03.2011	Verfassung Einleitung (Ausgangslage, Problemstellung, Zielformulierung, Aufbau)	8	8	6
7	28.03.2011	02.04.2011	Verfassung "Das Martinsheim Visp" Erstellen Titelblatt	6 1	7	5
8	04.04.2011	09.04.2011	Planung der Mitarbeiterbefragung Erstellen Fragebogen 2. Treffen mit Herrn Markus Schwery 2. Sitzung mit Herrn Richard Meyer Überarbeitung Fragebogen	3 2 1.5 1.5 3	11	11
9	11.04.2011	16.04.2011	Durchführung Mitarbeiterbefragung Martinsheim	15	15	14
10	18.04.2011	23.04.2011	Überarbeitung "Das Martinsheim Visp"	2	2	1
11	25.04.2011	30.04.2011	Durchführung Mitarbeiterbefragung Martinsheim	20	20	17
12	02.05.2011	07.05.2011	Durchführung Mitarbeiterbefragung Martinsheim	8	8	10
13	09.05.2011	14.05.2011	Eingabe der Daten aus der Befragung ins Excel 3. Sitzung mit Herrn Richard Meyer Durchführung Mitarbeiterbefragung Martinsheim	5 1 2	8	9

14	16.05.2011	21.05.2011	Auswertung Mitarbeiterbefragung	20	20	17
15	23.05.2011	28.05.2011	Auswertung Mitarbeiterbefragung	20	20	26.5
16	30.05.2011	04.06.2011	Auswertung Mitarbeiterbefragung	20	20	22
17	06.06.2011	11.06.2011	Treffen mit Markus Schwery und Markus Lehner	1		
			Erstellen Organigramm Martinsheim	2	3	3
18	13.06.2011	18.06.2011	Verfassung "Das Martinsheim Visp"	10		
			Verfassung Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	10	20	21
19	20.06.2011	25.06.2011	Verfassung Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	9		
			Treffen mit Richard Meyer, Markus Schwery, Markus Lehner und Margot Willisch	1		
			4. Sitzung mit Herrn Richard Meyer	1	11	11
20	27.06.2011	02.07.2011	Verfassung Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	10		
			Erstellung Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungs- und Literaturverzeichnis	4	14	12
21	04.07.2011	09.07.2011	Verfassung Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	50	50	59.5
22	11.07.2011	16.07.2011	Verfassung Handlungsempfehlungen	30		
			Verfassung Vorgehensplan	4		
			Verfassung Management Summary	1		
			Verfassung Schlussbemerkungen	1		
			Formatierung	5		
			Zusammenstellung Anhang	10		
			Erstellen CD-Cover	1	52	54
23	18.07.2011	23.07.2011	Korrekturlesen, Verbessern, Drucken, Binden, CD	30		
			Abgabe der BA im Sekretariat am 20.07.2011		30	25
			Total Stunden	360	360	369